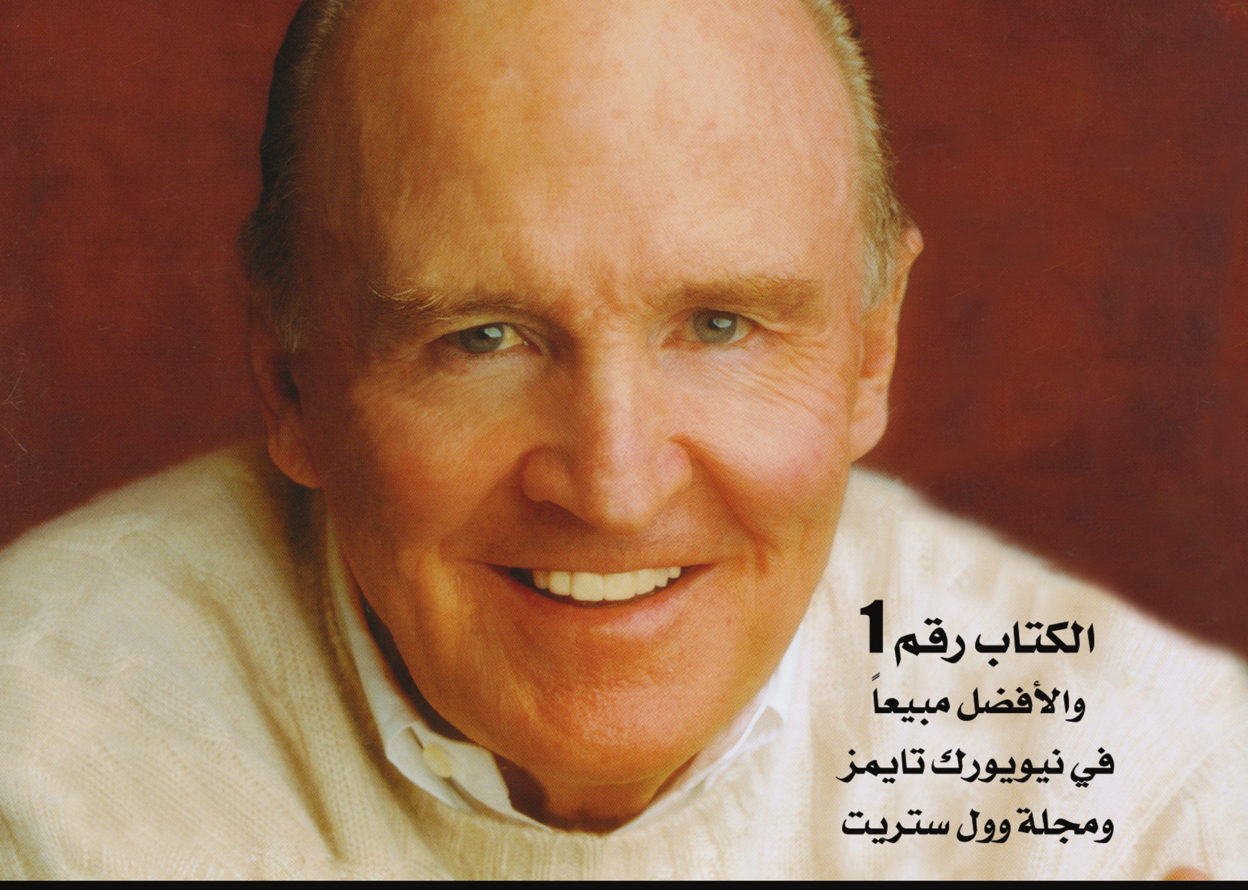


الكتاب رقم 1
والأفضل مبيعاً
في نيويورك تايمز
ومجلة وول ستريت

من القلب مباشرةً

جاك ويلش
«المدير التنفيذي لشركة جنرال إلكتريك»

نقله إلى العربية
د. إبراهيم الشهابي

بالتعاون مع: جون بيران

مكتبة طريق العلم

العبيكان
Obeikan

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID
AL MAKTOUM FOUNDATION

من القلب مباشرة

جاك ويلش

و

جون بيران

نقله إلى العربية

د. إبراهيم يحيى الشهابي

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID AL MAKTOUM FOUNDATION

العبيكان
Obeikan

Original Title

Jack

STRAIGHT FROM THE GUT

Jack Welch with John A. Byrne

ISBN: 0-446-69068-6

Published by: Warner Books, Inc., 1271 Avenue of the Americas, New York, NY 10020 (U.S.A.)

ISBN 4 - 469 - 54 - 9960 - 978

الطبعة العربية الأولى **1429هـ _ 2008م**

الناشر العبيكان للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب

هاتف : 2937574 / 2937581 ، فاكس : 2937588 ص . ب : 67622 الرياض 11517

ج مكتبة العبيكان ، 1429هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

ويلش ، جاك

من القلب مباشرة . / جاك ويلش ؛ إبراهيم يحيى الشهابي . - الرياض 1429هـ

588 ص ؛ 16,5×24 سم

ردمك : 4- 469 - 54 - 9960 - 978

1 ـ إدارة الأعمال 2- ويلش - جاك أ . الشهابي ، إبراهيم يحيى (مترجم) ب . العنوان

ديوي : 658,4 1429 / 1592

ردمك : 4- 469 - 54 - 9960 - 978 رقم الإيداع : 1592 / 1429

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر العبيكان ومؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم غير مسؤولة عن آراء المؤلف وأفكاره ، وتعبر الآراء الواردة في هذا الكتاب عن وجهة نظر المؤلف وليس بالضرورة عن رأي المؤسسة؟

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة

هاتف : 4160018 / 4654424 - فاكس : 4650129 ص . ب : 62807 الرياض 11595

بسم الله الرحمن الرحيم

مديح لجاك: من القلب مباشرة

1- رؤساء المكاتب التنفيذية كلهم يريدون محاكاة جاك ويلش، لن يستطيعوا ذلك، لكنهم يقتربون منه كثيراً إذا ما أصغوا بعناية إلى ما يقوله.

وارن بوفيت Warren Buffet

رئيس، بيركشاير هاثواي Berkshire Hathway

2- اعترافات حقيقية ذات أهمية لكل من يهتم بالعمل يدلي بها رئيس المكتب التنفيذي.

نيوزداي Newsday

3- منح جاك ويلش القيادة الجماعية معنى جديداً عندما حول مارداً صناعياً إلى كائن صناعي ذي قلب ينبض، ونفس تشعر، وعقل يفكر.

ميشيل ايزنر Michael D. Eisner

رئيس شركة وولت ديزني ورئيس المكتب التنفيذي فيها

4- «جاك: من القلب مباشرة» مكان جيد لتجديد إيمانك بنجاح المشاريع الحرة.

الولايات المتحدة الأمريكية اليوم USA Today

5- آسرٌ... كهربائي... واحد من أفضل كتب العمل لهذا العام.

بزنس ويك (Business Week)

6- كشف جاك ويلش، ساحر الأعمال اللامع، أخيرا عن سر إدارته. وعلينا الآن أن نقبل كرم تحديه ونحاول مبارزته وبذّه.

نوبويوكي أيدي Nobuyuki Idei

رئيس شركة سوني ورئيس المكتب التنفيذي فيها

7- «كنز أمريكي، يعلمنا جاك ويلش كيف يستطيع قائد يتمتع بذكاء حاد، وشجاعة وشرف إضفاء الشجاعة على من حوله، وكيف ينجو من

العواصف غير المتوقعة، ويوحي الأداء، ويسمو بالمؤسسة (التي يتولى شؤونها) إلى مقامات أعلى وأعلى. فصيغته تتحدانا جميعاً وتتحدى أي مؤسسة تسعى جاهدة إلى التفوق».

بيرنادين هيلي Bernadine Healy, M.D.

رئيس الصليب الأحمر الأمريكي، ورئيس المكتب التنفيذي فيه، سابقاً.

الإهـــــــداء

★

إلى مئات الآلاف من موظفي شركة GE
الذين ساعدت أفكارهم وجهودهم على ظهور هذا
الكتاب إلى الوجود.

تم التبرع بأرباح المؤلف إلى المؤسسات الخيرية

المحتويات

★

ملحقات

ملاحظة المؤلف

ربما يبدو غريباً أن أبدأ سيرتي الذاتية بهذه الطريقة.

اعتراف: إنني أكره استخدام ضمير المتكلم المفرد، فكل ما أنجزته بحياتي، أنجزته مع الآخرين، ومع ذلك عندما يؤلف المرء كتاباً كهذا فإنه يضطر لاستخدام ضمير المتكلم المفرد السردي «أنا» عندما يكون المعنى ــ في واقع الأمر ــ هو «نحن».

فأرجو أن تتذكر هذه الحقيقة كلما رأيت كلمة «أنا» في هذه الصفحات، فهي تعود إلى أولئك الزملاء والأصدقاء الرائعين كلهم الذين ساروا معي في هذه الرحلة.

تمهيد

قضيت معظم صباح الأحد بعد صلاة الشكر للعام 2000 بانتظار «الفتى الجديد». كان ذلك الرمز السري لخليفتي، رئيس المكتب التنفيذي لشركة جنرال إلكتريك (GE).

وافق المجلس يوم الجمعة ليلاً بالإجماع على أن يخلفني جيف إميليت (Jeff Immelt). فاتصلت به على الفور.

«لدي نبأ سار لك». هل تستطيع أن تأتي وأسرتك إلى فلوريدا غداً لقضاء عطلة نهاية الأسبوع؟.

من الواضح أنه كان يعلم ما الذي يجري، لكننا تركنا الأمر عند هذا الحد وانتقلنا بسرعة إلى ترتيبات إحضاره إلى فلوريدا.

لم أستطع رؤيته صبيحة يوم السبت، انتهت إجراءات خلافة رئاسة المكتب التنفيذي الطويلة، كنت خارج المكتب عندما اعترض جيف دربي، كانت ترتسم على وجهه ابتسامة عريضة، وكان قد ترجّل من السيارة قبل أن آخذه بالأحضان وأعانقه بذراعي قائلاً ما قاله لي ريغ جونز (Reg Jones) قبل عشرين سنة:

«تهانيّ، أيها الرئيس»!

وعندما تعانقنا شعرت وكأننا نربط الأنشوطة.

عادت بي الذكرى، في تلك اللحظة، مباشرة إلى اليوم الذي دخل فيه ريغ إلى مكتبي في فيرفيلد (Fairfield) في كونكتيكت (Connecticut) وعانقني بالطريقة ذاتها.

لم تكن العناقات الحميمية، أو سواها، إيماءات طبيعية عند ريغ، ومع ذلك كانت ابتسامته ترتسم على وجهه ولفنّي بقوة بذراعيه، في ذلك اليوم من شهر

ديسمبر من عام 1980 كنت أسعد رجل في أمريكا، وبالتأكيد أفضل الناس حظاً، إذ حصلت على وظيفة في عمل كنت أتمناه، منحني مصفوفة غير معقولة من العمل، بدءاً من محركات الطائرات إلى مولدات القدرة الكهربائية إلى البلاستيكيات والمواد الطبية والخدمات المالية، فكل ما تصنعه وتفعله شركة GE يلامس كل فرد تماماً.

والأهم من ذلك، أنها وظيفة لها صلة وثيقة بـ75% مما في متناول الناس وبـ25% بالمواد الآخرى، وعملت مع أكثر الناس ذكاء وإبداعاً وأشدهم منافسة في العالم ـ وغالبيتهم أذكى مني.

عندما التحقت بشركة GE في عام 1960 كانت آفاقي متواضعة بوصفي مهندساً صغيراً حديث التخرج في برنامج الدكتوراه وفي الرابعة والعشرين من العمر، أتقاضى راتباً قدره (10.500$) سنوياً، كان كل ما أريده هو أن يصل راتبي إلى (30.000$) عندما أبلغ الثلاثين من العمر، كان ذلك هو هدفي، إن كان لي هدف أصلاً، كنت أصب كل ما أملك في ما أعمل، وكنت أستمتع جداً بما أعمل، وبدأت الترفيعات والتشجيعات تترى، الأمر الذي جعلني أرفع من تطلعاتي بحيث بدأت في أواسط سبعينيات القرن العشرين أفكر في أني سأجتاز المكان كله في يوم من الأيام.

كان هناك احتمالات ضدي، فكثير من أقراني كانوا يرون أني غير أهل للوظيفة ومختلف عن ميدان GE، كنت أميناً جداً وصريحاً للغاية. فارغ الصبر، وفي نظر الكثيرين، كنت جلفاً. لم يكن سلوكي نموذجياً خاصة في الحفلات التي تقام في الحانات المحلية للاحتفال بانتصارات العمل، سواء كانت هذه الانتصارات كبيرة أم صغيرة.

ولحسن الحظ، كان لدى بعض الناس في شركة GE الشجاعة كي يحبوني وكان ريغ جونز واحداً منهم.

في الظاهر لن نكون أكثر اختلافاً. فهو أنيق، جليل، مولود في بريطانيا وبمظهر رجل الدولة، وأنا نشأت على بعد 16 ميلاً فقط شمال بوسطن في سالم، ماساشوسيتس، ابنا وحيداً لسائق قطار أمريكي من أصل أيرلندي، كان ريغ متحفظاً ورسمياً، أما أنا فكنت فظاً، صاخباً، سهل الإثارة، ذا لهجة بوسطنية ثقيلة، متأتئاً غير بارع في الكلام، وكان ريغ حينذاك أكثر رجال الأعمال في أمريكا يحظى بالإعجاب، ولشخصيته نفوذ في واشنطن، أما أنا فلم أكن معروفاً خارج شركة GE، وغير خبير بالقضايا السياسية.

ومع ذلك كنت أشعر بتردد مع ريغ، إذ نادراً ما كان يكشف عن مشاعره، ولم تصدر عنه أي إيماءة أبداً. ومع ذلك كنت أشعر أنه يفهمني، كنا روحين شقيقتين بطريقة ما. كنا نحترم اختلافاتنا ونشترك ببعض الأمور المهمة. كلانا يحب التحليل والأرقام والقيام بواجباتنا، كلانا يحب شركة GE، كان يعلم أنه لابد من تغييرها، وكان يعتقد أن لديّ الحماس والذكاء لإحداث ذلك التغيير.

لست متأكداً إن كان يعرف إلى أي مدى أريد شركة GE أن تتغير، ولم يضعف دعمه لكل ما أفعله خلال عشرين عاماً أبداً.

تعد المنافسة على خلافة ريغ منافسة قاسية تعقّدها سياسات ثقيلة وذوات كبيرة، بما فيها ذاتي وغروري، إنها لمنافسة رهيبة، إذ كان بيننا، أولاً، سبعة أشخاص من أقسام مختلفة في الشركة قد وضعوا تحت دائرة الضوء في المنافسة على وظيفة ريغ، لم يشأ أن تكون عملية انقسامية مسيّسةً جداً كما بدت.

ارتكبت بضع الأخطاء في تلك السنوات، لم يكن أي منها خطأً مميتاً، وعندما طلب ريغ من المجلس أن يوافق على خليفته في 19 ديسمبر من عام 1980 كنت ما أزال الخيار الأوضح، وبعد إعلان النبأ بوقت قصير، كان أحد أصدقائي في شركة GE يسير في بهو حانة الخمر القريبة من مقر الشركة فسمع أحد الموظفين القدامى وهو مكتئب يحتسي شراب المارتيني يكرر القول: «أعطه سنتين، ثم نرى المشهد الجميل».

لقد فاته المشهد أكثر من عشرين سنة!!

حظيت باهتمام واسع في الإعلام طيلة السنوات التي كنت فيها رئيساً، وكان الاهتمام جيداً وسيئاً على حد سواء، إلا أن حكاية مطولة لتغطية حياتي العملية نشرت في مجلة النيوزويك في مطلع يونيو من عام 1988 حفزت على تدفق سيل من الرسائل وردتني وأوحت لي بتأليف هذا الكتاب.

لماذا؟ لأنه بسبب هذه المقالة بعث إلي مئات ممن لا أعرفهم رسائل مثيرة وموحية عن حياتهم العملية، وصفوا الضغوط التي كانوا يشعرون بها من قبل المؤسسات بسبب رغبتهم في تغيير أنفسهم كأفراد أو أن يتوافقوا مع شيء، أو ليكونوا غير ما هم عليه كي ينجحوا، لقد أحبوا حكاية أنني لم أغير ما كنت عليه. إذ تضمنت الحكاية أنني كنت قادراً على جعل أكبر شركة في العالم تقترب بسلوكها ليتماثل مع سلوك الجمهور الذي نشأت معه.

حاولت مع آلاف آخرين أن أحوّل دكان بقالة مجاور إلى شركة كبيرة، الحقيقة، أكثر تعقيداً من ذلك طبعاً، بذلت جهداً كبيراً في سنواتي الأولى لأكون صادقاً مع نفسي، وأحارب الأبهة البيروقراطية، حتى ولو كان يعني ذلك فشلي في شركة GE، وأتذكر كذلك الضغط الهائل الذي مورس عليّ لأكون غير ما أنا عليه. وكنت أحياناً ألعب تلك اللعبة.

ففي أحد اجتماعات المجلس الأولى التي حضرتها في سان فرانسيسكو بعد تسميتي نائباً للرئيس بوقت قصير، ظهرت ببزة زرقاء مكوية بدقة، وقميص أبيض منشى وربطة عنق حمراء جديدة ونظيفة، وكنت أختار كلماتي بعناية. كنت أود أن أظهر لأعضاء المجلس أنني أكبر وأنضج مما كنت عليه في سنواتي الثلاثة والأربعين، أو حتى من سمعتي، ظننت أني رغبت في الظهور والتصرف كنائب رئيس نموذجي لشركة GE.

جاءني بول اوستن (Paul Austin) مدير GE ورئيس شركة الكوكا كولا في أثناء حفل الكوكتيل بعد الاجتماع.

وقال وهو يلمس بزتي: «أنت لست أنت، كنت تبدو أفضل عندما كنت أنت نفسك».

الحمد لله أن أدرك أوستن أني كنت ألعب لدور، وحرص تماماً على إعلامي بأنه أدرك ذلك. فمحاولتي أن أكون شخصاً غير ما أنا عليه يعد كارثة لي.

صعدت وهبطت كثيراً خلال السنوات الإحدى والأربعين التي قضيتها في شركة GE فترقيت في الإعلام إلى مرتبة أمير، ونزلت إلى مرتبة خنزير، وعدت ثانية، وأطلقت عليّ نعوت كثيرة.

وفي الأيام الأولى، عندما كنت أعمل في مجموعتنا الناشئة لصناعة البلاستيك وصفني أحدهم بأني مجنون، وشرس، وعندما أصبحت رئيس المكتب التنفيذي قبل عقدين من الزمن، تساءلت «وولت ستريت»: «من هو جاك؟»

وعندما حاولت أن أجعل شركة GE منافسة لغيرها بتخفيض عدد عاملين لدينا في مطلع ثمانينيات القرن العشرين وصفني الإعلام بأني «جاك النيوتروني»، وعندما علم الناس أننا نركز على القيّم والثقافة في شركة GE، تساءلوا إن: «كان جاك قد صار مغفلاً أحمق». وُصفت بجاك رقم 1، وجاك رقم 2، وجاك الخدمات، وجاك الأعمال الإلكترونية.

وعندما بذلنا جهداً لضم شركة هوني ويل (Honey Well) في أكتوبر من عام 2000، ووافقت بأن أحتفظ بموقعي خلال المرحلة الانتقالية ظن بعضهم أني أعضّ على منصبي بالنواجذ وأتعلق به برؤوس أصابعي.

قيل فيّ من تلك الصفات القليل، وقيل الكثير في الأطوار التي مرت بها الشركة. والحقيقة أني لم أتغير في أعماقي كثيراً عن الصبي الذي ربته أمي في سالم، ماساشوسيتس.

عندما انطلقت في هذه الرحلة في عام 1981، ولدى وقوفي أمام محللي وول ستريت لأول مرّة في فندق بيير (Pierre) في نيويورك، قلت: «أريد أن تصبح

شركة GE أكبر شركة منافسة على وجه الأرض». كان هدفي هو وضع روح شركة صغيرة في جسم شركة كبيرة، وبناء مؤسسة من قلب شركة تسير في خط صناعي قديم لتغدو أعلى نشاطاً وهمة وأكثر قابلية للتكيّف، وأكثر رشاقة وسرعة تفكير من شركات (1/50) بحجم واحد على خمسين من شركتنا، وقلت حينذاك «إني أريد أن أوجد شركة يجرؤ عاملون فيها على القيام بكل ما هو جديد، حيث يطمئن عاملون بأن سقف انطلاقتهم وسرعته هو حدود إبداعهم واندفاعهم ومعايير تفوقهم الشخصي».

لقد كرست عقلي وقلبي وجسمي لهذه المرحلة كل يوم طيلة الأربعين سنة وزيادة، التي أسعدتني بكوني جزءاً من شركة GE ويعد هذا الكتاب جهداً أبذله لأضعك على طريق هذه الرحلة. وأخيراً، أعتقد أننا أوجدنا أعظم «مصنع رجال» في العالم، وأعظم مشروع تعليمي بثقافة لا حدود لها.

ولكن يعود الحكم إليكم إن وصلنا إلى الغاية التي وصفتها في كلامي «الرؤيوي» في فندق بيير في عام 1981.

ليست هذه قصة عمل كاملة، إذ أعتقد أن العمل أشبه ما يكون بمطعم من المرتبة العالمية، عندما تختلس النظر إلى المطبخ من وراء أبوابه لا يبدو لك الطعام جيداً كما يأتي إلى مائدتك في أطباق صينية مزخرفة تماماً، فالعمل خليط مشوش وهيولي، وكلي أمل في أن تجد في مطبخنا ما يساعدك على تحقيق أحلامك، ليس لدينا هنا إنجيل ولا كراسة في الشؤون الإدارية، لدينا فلسفة نجمت عن رحلتنا، إنني أتمسك ببعض الأفكار الأساسية النافعة لي ومن أبرزها وأعظمها هي فكرة التكامل، إنني مؤمن دائماً بالمقاربة البسيطة والمباشرة، يحاول هذا الكتاب أن يبين لنا ما يمكن أن تتعلمه مؤسسة، وما يمكن أن يتعلمه كل منا إن فتح ذهنه على الأفكار الآتية من الآخرين ومن أي مكان.

وتعلمت أن الأخطاء غالباً ما تكون معلّماً تماماً كالنجاح.

ليس هناك خط مستقيم للرؤى والأحلام، وأنا دليل على ذلك، هذه حكاية رجل محظوظ ارتجالي من النمط غير المشترك الذي ظل يسير قدماً إلى الأمام بالرغم من العثرات ويحيا ويثمر في أحد من أشهر المؤسسات العالمية، ومع ذلك تظل حكايتي حكاية أمريكية لمدينة صغيرة، إذ لم أنس لحظة جذوري حتى عندما فُتحت عيناي لترى عالماً لم أكن أعلم أن له مثيلاً.

وفي الأغلب، تعد هذه القصة حصيلة لما فعله الآخرون، آلاف من الموظفين الأذكياء الواثقين من أنفسهم المفعمين بالنشاط والهمة، والذين علّموا بعضهم بعضاً كيف يحطمون قوالب العالم الصناعي القديمة، وكيف يعملون لتوليد تصنيع وخدمات وتكنولوجيا مهجنّة جديدة.

جهود هؤلاء ونجاحهم هي التي جعلت رحلتي مجزية، كنت محظوظاً إذ أتيح لي أن ألعب الدور؛ لأن ريغ جونز دخل إلى مكتبي قبل إحدى وعشرين سنة وعانقني عناق العمر كله.

القسم الأول

السنوات الأولى

الفصل الأول

بناء الثقة بالذات

كانت آخر لعبة هوكي في فصل مفعم، ربحنا الجولات الثلاث الأولى في سنة التخرج في مدرسة سالم العليا، هزمنا فيها دانفيرز (Danvers) وريفير (Revere) وماربل هيد (Marblehead)، ولكننا خسرنا ست جولات تالية، خمسة منها خسرناها بهدف واحد، لذلك كنا تواقين جداً للفوز بهذه المباراة الأخيرة في لين أرينا (Lynn Arena) ضد منافسنا الرئيس بيفرلي هاي (Beverly High) وبوصفي مساعد كابتن فريق سالم ويتشيز (The Salem Witches) سجلت هدفين، وشعرنا بالفرح والابتهاج لحسن حظنا.

كانت مباراة جيدة، استخدم فيها الوقت الإضافي بنتيجة 2-2. ولكن سرعان ما سجل الفريق الآخر هدفاً فخسرنا ثانية للمرة السابعة في نسق واحد. وفي حمأة إحباط ألقيت عصا الهوكي عبر جليد الحلبة، تزلجت وراءها وعدت قافلاً إلى غرفة الرياضيين ذات الأدراج المغلقة، وكان الفريق هناك يخلعون زلاجاتهم وبدلاتهم الرياضية، فجأة، فُتح الباب ودخلت أمي الأيرلندية.

ساد الصمت في المكان، وتسمّرت عيون الجميع على هذه المرأة المتوسطة العمر ذات الرداء المزهّر وهي تعبر أرض الغرفة وتتجاوز المقاعد الخشبية حيث كان بعض الفتيان يغيرون ملابسهم، اتجهت نحوي مباشرة، وأمسكتني من قبة بدلتي، وصاحت في وجهي قائلة: «يا غلام!! إن كنت لا تعرف كيف تخسر، فإنك لن تعرف كيف تربح. وإن كنت لا تعرف ذلك، فعليك ألا تلعب أبداً».

تجمدت خزياً أمام أصدقائي، بيد أن ما قالته لم يفارقني أبداً. فالعاطفة، والنشاط، وخيبة الأمل، والحب الذي أظهرته لدى اندفاعها إلى غرفة الرياضيين

كانت هي سمات أمي، كانت أكثر شخص أثّر في حياتي، لقد علمتني غريس ويلش (Grace Welch) قيمة المنافسة كما علمتني فرصة النصر وضرورة قبول الهزيمة بلا تردد.

إني مدين لها، إن كنت أتمتع بأسلوب قيادي، أو أتفوق على سواي، لقد كانت صارمة، مغامرة، دافئة، كريمة، وحصيفة جداً في معرفة الشخصية. لا تلتقي أحداً إلا وأبدت فيه رأياً. تشم رائحة الدجال والمزيّف من على بعد ميل.

كانت عطوفة على الأصدقاء وكريمة معهم، إن زارها قريب أو جار وأبدى إعجابه بأكواب الماء الموجودة في «الفترينة»، فلا تتردد بمنحه هذه الأكواب.

ومن جهة أخرى، إن تعرّضت لها، فكن حذراً. إذ ربما تضرب من يخون ثقتها بعصاً غليظة، إنني بذلك أصف نفسي بسهولة.

فالكثير من معتقداتي الإدارية ـ كالتنافس القاسي من أجل الفوز، ومواجهة الواقع، وتحفيز الناس بعناقهم، أو نبذهم، ووضع أهداف بعيدة ومديدة، ومتابعة الناس العاملين معي بلا هوادة للتأكد من أنهم أنجزوا ما يقومون به من عمل ـ كل تلك الصفات والخصائص تعود جذورها إلى أمي، فالبصائر التي غرستها فيّ لن تخبو أبداً. إذ كانت تصر دائماً على مواجهة حقائق الوضع، ومن تعابيرها المحببة: «لا تخدع نفسك، هذه هي طريقة الحياة».

وغالباً ما تحذرني قائلة: «إن لم تدرس وتجتهد، فلن تكون شيئاً، لا شيء إطلاقاً، ليست هناك طرق مختصرة، فلا تخدع نفسك».

تلك النصائح الفظة المستمرة ترن في رأسي كل يوم، وكلما حاولت خداع نفسي بأن صفقة ما أو مشكلة ما يمكن أن تتحسن بأعجوبة، تعيدني كلماتها إلى سواء السبيل.

منذ السنوات المدرسية الأولى علمتني أمي كيف أتفوق. كانت تعرف كيف تكون صارمة معي، وكيف تأخذني بحضنها وتقبلني، وكانت متأكدة تماماً أنني

أعرف كم أنا محبوب لديها، ربما أعود إلى البيت من المدرسة وفي صحيفة أعمالي أربع درجات (A) ودرجة (B) فتسعى لمعرفة سبب حصولي على (B) ولكنها تنهي الحديث دائماً بتهنئتي واحتضاني لحصولي على درجات (A).

وكانت دائماً تتفقدني لتتأكد من أنني قمت بواجباتي المدرسية، بالطريقة ذاتها التي أتابع عاملين في عملهم اليوم، أتذكر كيف كنت أسمع صوتها ـ وأنا جالس في غرفة نومي في الطابق العلوي أقوم بواجباتي المدرسية اليومية ـ صادراً من غرفة المعيشة تخاطبني: «ألم تنجز وظائفك بعد !؟ خير لك ألا تنزل حتى تنجزها».

ولكني تعلمت الاستمتاع بالمنافسة بفضل لعبة الورق «جين رمي» (gin rummy) مع أمي على طاولة المطبخ، أذكر كيف كنت أقطع الشارع من باحة المدرسة إلى الغذاء راكضاً بأقصى سرعتي متلهفاً للعبة الورق «جين رمي» مع أمي، وعندما تغلبني، وهذا كان يحصل غالباً، تضع الأوراق الرابحة على الطاولة وتصيح «جين!!» فيجن جنوني، وكنت لا أكاد أصبر حتى أعود من المدرسة إلى البيت ثانية كي ألاعبها عسى أن يحالفني الحظ فأغلبها.

كانت تلك بداية روح التنافس التي تولّدت لديّ في ملعب البيسبول وملعب الهوكي الجليدي، ومباراة الغولف، وفي العمل.

ربما كانت أعظم هدية فريدة منحتني إياها أمي هي الثقة بالنفس. فهذه هي الخصيصة التي أبحث عنها وأحاول بناءها في نفسي وفي نفس كل عضو تنفيذي يعمل معي. فالثقة بالنفس تذكي فيك الشجاعة وتوسع آفاقك، وتجعلك تركب مخاطر أكبر وتحقق أكثر مما كنت تظنه ممكناً، أما بناء الثقة بالنفس عند الآخرين فيعد جزءاً كبيراً من القيادة، وتنطلق عملية البناء هذه من إتاحة فرص وتحديات للناس كي يقوموا بأمور لم يكونوا يتخيلوا أنهم قادرين على فعلها، ومكافأتهم بعد كل نجاح بكل ما أمكن من طرق.

لم تقم أمي بإدارة الناس أبداً، ولكنها كانت تعرف كل شيء له صلة بتقدير الذات. نشأت أعاني من إعاقة كلامية، من تأتأة لا تفارقني، وكانت أحياناً تقودني إلى أحداث مضحكة، إن لم تكن مربكة، فكنت غالباً ما أطلب ـ وأنا في الكلية ـ سمك تونا على توست أبيض أيام الجمع حين لا يأكل الكاثوليك لحماً. فتعود النادلة بسندويشتين، بدلاً من سندويشة واحدة، إذ سمعت طلبي بأنه سندويشتا تونا*.

كانت أمي تعلل ذلك بقولها: «ذلك لأنك ذكي جداً فما من أحد يستطيع بلسانه مجاراة دماغ كدماغك»، بقيت سنوات في واقع الأمر لا أقلق بشأن تلعثمي بالكلا، جعلتني أمي أؤمن بما قالته لي إن عقلي يعمل بسرعة أكبر بكثير من لساني.

لم أفهم لسنوات عديدة كم من الثقة بالنفس سكبت في نفسي، بعد عقود من الزمن، دهشت لدى رؤيتي لصوري مع فريقي الرياضي، إذ كنت أقصرهم وأصغرهم، وعندما كنت ألعب حارساً في فريق كرة السلة في المدرسة الابتدائية كان حجمي لا يتجاوز ثلاثة أرباع حجم كثير من اللاعبين.

ومع ذلك لم أكن أعلم ذلك أو أحس به أبداً، انظر إلى هذه الصور وأضحك على نفسي كم كنت صغير الجسم، من المضحك أني لم أكن مدركاً لحجمي، فذلك يدل على ما يمكن أن تفعله الأم، لقد منحتني تلك الثقة الكبيرة في نفسي، أقنعتني بأني أستطيع أن أكون ما أرغب أن أكون، والأمر، حقيقةً، يعود لي، كانت تقول لي دائماً: «عليك أن تسعى».

كانت علاقتي بأمي قوية، فريدة، دافئة حميمية، معزِّزة كانت صديقتي الحميمة المؤتمنة على أسراري، أظن أن ذلك يعود لكوني ولدها الوحيد وضعتني

* تُسمع كلمة tuna كأنها two tuna بسبب التأتأة. المترجم

متأخرة (بالنسبة لتلك الأيام) عندما كانت في السادسة والثلاثين من عمرها وكان والدي في الحادية والأربعين، كانا قد حاولا منذ سنين إنجاب طفل ولكن عبثاً، لذلك عندما وُلدت في بيبودي (beabody) في ماساشوسيتس في 19، نوفمبر، 1935، صبت أمي حبها فيّ وكأنها وجدت كنزاً.

لم أولد بمعلقة من فضة. بل كان لدي ما هو أفضل من ذلك ـ كان لدي أطنان من الحُب، كان أجدادي من جهة أبي وأمي من المهاجرين الأيرلنديين، ولم يتخرج أحد منهم ولا من والديّ في المدرسة الثانوية، كنت في التاسعة عندما اشترى والداي بيتنا الأول، المؤلف من مبنى ذي طابقين في شارع 15 لوفيت (Lovett) في حي متواضع من بلدة سالم، ماساشوسيتس، تقيم فيه الطبقة عاملة الأيرلندية.

يقع البيت مقابل معمل صغير عبر الشارع، وكان والدي يذكرني بأن ذلك يعد مزية إضافية حقيقية، «إنك بحاجة لمجاورة معمل، فعماله ينصرفون أيام عطل نهاية الأسبوع، فلا يزعجونك، وهم هادئون»، صدقته، ولم أكن أعلم أنه هو الآخر منخرط في عملية بناء الثقة بالنفس.

كان والدي يعمل سائق قطار على خط بوسطن ومين اليومي بين بوسطن ونيوبيريبورت (Newburyport)، وعندما كان «جاك الكبير» ينطلق في الصباح الباكر، الساعة الخامسة في زيه الأزرق المكوي، وقميصه الأبيض الذي نشرته أمي بدقة وعناية، كان كل يوم كالآخر تماماً، رحلة تستغرقها عملية تخريم التذاكر عبر المحطات ذاتها المرة تلو المرة: نيوبيريبورت، إيبسوتيش (Ipswich)، وهاملتون/وينهام (Hamilton/Wenham)، ونورث بيفرلي (North Beverly)، وسالم (Salem)، وسوامبسكوت (Swampscott)، ولين (Lynn)، وأشغال جنرال إلكتريك، وبوسطن. ومن ثم يعود في المسار نفسه الذي يبلغ طوله أربعين ميلاً، ثم شعرت

بالبهجة إذ علمت أن إحدى محطات توقف القطار هي عند مجمع محركات الطائرات العائد لشركة GE في لين، خارج بوسطن تماماً.

كان يتطلع، كل يوم عمل، إلى ركوب قطار العودة B&M الذي يؤمن أنه قطاره، كان يحب تحية عامة الناس ولقاء المتعين منهم، وكان يمر بين صفوف عربات المسافرين كسفير مرح، يخرّم التذاكر ويرحب بالوجوه المألوفة في مقاعدهم وكأنهم أصدقاء حميمون.

كان يتبادل الابتسامات والتحيات مع المسافرين في أثناء ساعات الازدحام، ويوزع عليهم شيئاً من المجاملة والمداهنة الأيرلندية، إن نزعته المرحة في القطار تتناقض مع سلوكه الهادئ الانطوائي في البيت، كان هذا يزعج أمي التي تشكو، «لم لا تحضر معك شيئاً من ذلك الهراء الذي توزعه في القطار، إلى البيت؟» نادراً ما كان يفعل.

كان والدي عاملاً مجداً يعمل ساعات طوالاً، لا يغيب عن أي يوم عمل وإذ تلقى تقريراً عن جو سيئ، طلب من أمي أن توصله بالسيارة إلى المحطة قبل ليلة من بدء العمل، وينام في إحدى عربات القطار ليكون مستعداً للذهاب إلى العمل صبيحة اليوم التالي.

ونادراً ما كان يعود إلى البيت قبل السابعة ليلاً، وتأتي به أمي من المحطة بالسيارة، كان يعود إلى البيت متأبطاً حزمة من الصحف، تركها المسافرون كلها في القطار، فكنت آخذ جرعة يومية من الأحداث الجارية والأخبار الرياضية منذ كنت في السادسة من عمري، والفضل في ذلك يعود إلى ما يترك من صحف بوسطن غلوبز (Boston Globes)، وهيرالدز (Heralds)، وريكوردز (Records). أصبحت قراءة الصحف كل ليلة عندي إدمان العمر، وما زلت حتى اليوم مدمن صحف وأنباء.

لم يضع والدي قدمي على طريق معرفة ما يجري خارج «سالم» فحسب، بل علمني، عملياً، قيمة العمل الشاق، وفعل شيئاً آخر ترسخ فيّ ما دمت حياً، لقد عرفني بلعبة الغولف، قال لي والدي إن الشخصيات الكبيرة الذين يسافرون في قطاره يتحدثون دائماً عن ممارساتهم للعبة الغولف، وكان يعتقد أنه لابد لي من تعلم هذه اللعبة بدلاً من لعبة البيسبول وكرة القدم، والهوكي التي كنت أمارسها، وكان الغلمان الأكبر مني سناً يسهمون في اللعبة كمساعدين (كادي)*، فبدفع من والدي بدأت مساعداً للاعب الغولف مبكراً في سن التاسعة في نادي كيرنوود الريفي (Kernwood Country Club).

كنت معتمداً على والدي اعتماداً لا يصدق، كثيراً ما كان القطار يتأخر عندما تخرج أمي لإحضاره بالسيارة، فعندما كنت في الثانية عشرة أو الثالثة عشرة من عمري كنت أجنُّ إذا ما تأخر القطار، وكنت أهرع راكضاً في شارع لوفيت، وقلبي يخفق، لأرى إن كانا في طريقهما عند المنعطف إلى البيت، كل ذلك لخشيتي أن يكون قد حدث لهما أي مكروه، لم أكن قادراً على افتقادهما، كانا هما عالمي كله.

ما كان ينبغي أن يساورني مثل هذا الخوف لأن أمي أنشأتني على القوة والصرامة والاستقلال، كانت تخشى أن تواتيها المنية وهي في مقتبل العمر بسبب نوبة قلبية كانت تصيب كل أفراد أسرتها وراثياً، لذلك كانت تشجعني عندما صرت في العقد الثاني من العمر على أن أكون مستقلاً، كانت تدفعني في رحلات إلى بوسطن وحدي لمشاهدة لعبة كرة أو فيلم سينمائي، ظننت أنني كنت رابط الجأش في تلك الأيام حتى غادرت أمي البيت لإحضار والدي من محطة القطار وتأخرا في العودة إلى البيت.

كانت «سالم» مكاناً عظيماً لينشأ فيه صبي، كانت بلدة ذات أخلاق عمل قوية وقيم طيبة، لم يكن أحد يغلق باب بيته في تلك الأيام، ولم يكن الآباء والأمهات يقلقون على أولادهم عندما ينزلون إلى باراماونت (Paramount) أيام السبت

---

* كادي (Caddie/Caddy) مساعد لاعب الغولف الذي يحمل المضارب ويبحث عن الكرة.

حيث يشتري أحدهم بربع دولار تذكرتي سينما وعلبة من الذرة المفقعة (بوب كور Popcorn)، ويبقى معه ما يشتري به بوظة ليأكلها في طريق عودته إلى البيت، وكانت الكنائس تعجُّ بالمصلين أيام الأحد.

كانت بلدة سالم مقسمة تنافسية، وكنت أنا تنافسياً، وكذلك أقراني، كنا جميعاً فرسان جوكي نحيا لنلعب رياضة أو أخرى، ننظم ألعاباً مجاورة لنا: البيسبول، وكرة السلة، وكرة القدم، والهوكي، ونلعب في أرض اسمها بيت (Pit) مُترية، منبسطة، ومحاطة بأشجار وبأسوار باحات البيوت الخلفية خارج شارع نورث ستريت (North Street). كنا نكنس الحصى في الربيع والصيف، ونختار الأطراف والفرق وننظم دوري ألعابنا الخاص بنا. ونلعب منذ الصباح الباكر حتى تزعق صفارة البلدة في التاسعة إلا ربعاً كإشارة إلى وجوب عودة الناس إلى بيوتهم.

كانت المدينة مقسمة إلى مدارس مجاورة تؤدي إلى منافسات شديدة في لعبة رياضية حتى على صعيد المدرسة الأولية، كنت ظهيراً ربعياً في فريق مدرسة بيكرنغ غرامر (Pickering Grammar School) لكرة القدم، المؤلف من ستة أشخاص، كنت بطيئاً بصورة محزنة تثير الشفقة، ولكن لي ذراعاً قوية، ورفيقين في الفريق سريعين في الجري. ففزنا بالبطولة في بيكرنغ. وكنت رامياً في لعبة البيسبول وتعلمنا كيف نرمي الكرة بطريقة منحنية ثم تنصب بحدة في الهدف.

في مدرسة سالم العليا *(High School) تبين لي أني هزيل، منذ سن مبكرة في كرة القدم والبيسبول، كنت بطيئاً جداً في كرة القدم بحيث لا أستطيع أن ألعبها، أما في لعبة البيسبول فكانت ضربتي سيئة، وكذلك دفاعي عندما كان عمري 12 سنة ولم يتحسن الوضع عندما بلغت السادسة عشر من العمر، لم تكن كرتي السريعة قادرة على كسر لوح زجاجي. فكان ضاربو الكرة أو المهاجمون

* High School: في الولايات المتحدة تضم الطلبة مابين 18-14 سنة، وفي بريطانيا تضم طلبة من 18-11 سنة، وعندنا في البلاد العربية هي المدرسة التي تشتمل المرحلتين الإعدادية والثانوية، أي ما بعد مرحلة التعليم الأساسي في سورية. (المترجم).

يجلسون هناك بانتظار كرتي، وتدرجت من كوني ضارب كرة مبتدئ وطالب في السنة الأولى أُخرجت من اللعب حتى صرت في السنوات العليا من الدراسة، كنت محظوظاً كلاعب هوكي وبوصفي رئيساً لفريق المدرسة العليا ومسجلاً للأهداف من الطراز الأول، ولكن افتقاري للسرعة أعاقني مرة أخرى، فتخليت عن اللعبة.

شكراً للغولف لأنها لعبة لا تتطلب سرعة. كانت هي اللعبة التي شجعني عليها والدي منذ طفولتي، والتي قادتني إلى نادي كينوود الريفي، حيث بدأت كادياً، فكنت أجلس وأصدقائي على رصيف المنعطف خارج بوابة مقبرة المرج الأخضر (Green Lawn Cemetery) بانتظار عضو في نادي الغولف ليحملنا في سيارته حتى بضعة أميال عن ملعب الغولف، وفي أيام الصيف الحارة، كنا نتسلل إلى بقعة معزولة اسمها الصخرة السوداء (Black Rock) ونتجرد من ثيابنا ونسبح في نهر دانفر (Danvers River) حيث نبرد أجسامنا.

ومع ذلك، غالباً ما كنا نجلس على تلة معشبة قرب كوخ الكاديين، (مساعدي لاعبي الغولف)، بانتظار «سوانك» (Swank)، سويني (Sweeny) رئيس الكاديين ليناديناً بالاسم، يخرج سويني الرجل الطويل النحيل ذو الشعر المجعد وعلى عينيه نظارة من كوخ الكاديين، حاملاً الحقائب ويضعها على بوابة صغيرة ويصيح: «ويلش». فأندفع كأني خارج من لعبة ورق أو من حلبة مصارعة، لاستلم مخصصاتي.

كان كل منا يساوره أمل في أن يحمل مضارب* ري برادي (Ray Brady) لأنه أكثر من يمنح مساعديه بقشيشاً، حيث يندر أمثاله عموماً، وإلا فإن كل ما يستطيع أحدنا جنيه هو 1.50$ لقاء ضربة فردية تنزل الكرة في الحفرة، وكنا نعمل، في واقع الأمر، من أجل صباح أيام الإثنين عندما يحدّد الفريق الأرضي

* مضرب الغولف هو الذي كنا نسميه ونحن أطفال «الجوكان»: وهو عصا معقوفة من أحد طرفيها عقفة خفيفة أشبه بالعكاز، يضرب بها الكرة لإيصالها إلى الهدف. كنا نسمي اللعبة «كورة». (المترجم).

الحلبة، كانت تلك صيحات الكاديين، حيث نلتقط الكرات الضائعة ونستخدم مضاربنا المدببة لنلعب لعبة الـ18 حفرة، نصل إلى هناك مع انبلاج الفجر لأنهم يطردوننا فور حلول وقت الظهر.

وفرت بفضل عملي كادياً بعض المال، والأهم من ذلك أنها أتاحت لي فرصة تعلم اللعبة، كما أني عرفت مبكراً أناساً حققوا مستوى معيناً من النجاح، وشهدت مبكراً جداً كيف يمكن أن يكون المرء جذاباً أو مغفلاً كبيراً بفضل مشاهدته لسلوكهم أثناء لعبة الغولف.

عملت في أعمال أخرى غير مساعدة لاعبي الغولف. وزعت لفترة صحيفة سالم ايفننغ نيوز (Salem Evening News) وعملت في مكتب البريد المحلي في أثناء العطل الصيفية. وبعت، لمدة ثلاث سنوات، أحذية لقاء عمولة في مخزن توم ماك كان (Thom McCan) في شارع إسيكس (Essex Street) كنت أحصل على سبع سنتات لقاء بيع زوج من الأحذية. أما إذا بعت أحذية تركية (turkeys) من طراز IIE ذات الثقوب الصغيرة عند أصابع القدم، قرمزية المقدمة، مزخرفة بالبياض فإنك تحصل على ربع دولار أو خمسين سنتاً، كنت أخرج هذه الأحذية من المخزن وأقيسها على أقدام نتنة كريهة الرائحة وأقول: «ما أجملها على قدميك وما أنسبها لهما». ذلك ما أقوله من أجل الحصول على ربع دولار زيادة في تلك الأيام!!.

أحد الأعمال التي قمت بها في الصيف، عمل لقنني درساً، أقنعني بما لم أكن أرغب في عمله، كنت أشغل مكبس تثقيب في معمل الإخوة باركر للألعاب (Parker Brothers) في سالم، أما عملي فكان عمل ثقب في فلينة صغيرة بفضل الضغط على دواسة بقدمي، ثم القي بها في برميل كرتوني كبير مدوّر، كنت أنجز كل يوم آلافاً منها.

ولقضاء الوقت، كنت أتسلى بلعبة تغطية قاع البرميل بالفلينات التي ثقبتها قبل أن يأتي رئيس العمال لإفراغه. ونادراً ما نجحت في ذلك، كان ذلك إحباطاً، أعود إلى البيت مصدوع الرأس، فكرهت العمل، فلم أصمد أكثر من ثلاثة أسابيع، ولكنه علمني الكثير.

قضيت سنوات عمري الأولى وأنفي مرغم (إذ كان يضربني رفاقي بصورة دائمة). قبل أن أبلغ سن العمل، كان الأطفال في كل صيف يركبون من معلب سالم قطاراً للتسلية في مين (Maine) كان ذلك أكثر الأمكنة الصيفية إشراقاً في نظرنا، كنا نركب القطار في الساعة السادسة والنصف صباحاً ونصل بعد ساعتين، ونكون قد أنفقنا الدولارات الخمس التي جلبناها معنا على ألعاب التسلية التي كنا نتنقل بينها من واحدة إلى أخرى خلال ساعتين، يبقى أمامنا يوم بطوله ونحن مفلسون، فأجوب وأصدقائي الشاطئ بحثاً عن زجاجات يمكن ردها للبائع، فنذهب من مكان يتشمس فيه الناس إلى مكان نطلب منهم زجاجاتهم الفارغة. ولدى رد الزجاجة الواحدة لقاء سنتين نحصل على مبلغ يمكننا من شراء سندويشة نقانق (hot dog)، وممارسة ألعاب تسلية أخرى قبل أن نعود إلى البيت.

ومن جهة أخرى لم أشعر يوماً بأني محروم من أي شيء. إذ لم أكن أطلب الكثير من أي شيء، لقد ضحى والداي كثيراً من أجلي، كانا يحرصان دائماً أن يكون لدي قفاز بيسبول عظيم ودراجة جيدة، كان والدي يسمح لأمي بأن تدللني دون أن تأخذ شيئاً من الرصيد. وكانت تفعل ذلك حقاً.

كانت تأخذني إلى المدرجات المكشوفة في فينواي بارك (Fenway Park) لمشاهدة تيد ويليامز (Ted Williams) وهو يلعب في الجناح الأيسر في لعبة البيسبول لصالح فريق بوسطن ريد سوكس (Boston Red Sox)، وكانت تأخذني من المدرسة بعد الظهر إلى نادي الريف كي اسبق غيري من الكاديين وأتميز عليهم، وبوصفها كاثوليكية تقية، كانت تأخذني إلى كنيسة القديس توماس الرسول (St. Thomas The Apostle) كي أؤدي قداس الساعة السادسة صباحاً كقندلفت*، في حين تصلي هي في الصف الأول من المقاعد اليمنى.

* قندلفت: خادم الكاهن في قداس (المترجم).

كانت مشجعة محمسةً لي، تدعو الصحف المحلية وتطلب منها نشر مواد عن انتصاراتي الصغيرة، بدءاً من تخرجي في جامعة ماساشوسيتس حتى حصولي على الدكتوراه. ثم تلصق كل قصاصة في سجل كبير خاص بهذه الغاية، ولم تكن تخجل من ذلك.

كانت أمي نظامية انضباطية في الأسرة، فعندما أمسكني والدي في قطاره ذات يوم عائداً إلى البيت بعد هروبي من المدرسة للمشاركة في احتفالات القديس باترك (St. Patrick). في جنوب بوسطن لم يفه ببنت شفة أمام أصدقائي.

لم يفعل شيئاً سوى أنه أخبر أمي التي واجهتني وصبت عليّ عقوبتها، وفي مرّة أخرى انقطعت عن صلاتي بوصفي قندلفت كي ألعب الهوكي على البركة المتجمدة في ماك بارك (Mack Park). قرب بيتنا، وبينما أنا متزلج ألعب الهوكي وقعت في الجليد وتبللت تماماً. وفي محاولة لتغطية ما حدث وستره نزعت ثيابي المبللة وعلقتها على شجرة فوق نار أشعلناها نحن لتجفيف الثياب، وكنا نرتجف في برد يناير بانتظار أن تجف ثيابنا.

ظننت أننا ستّرنا على ما حدث تماماً ـ حتى دخلت البيت من الباب الأمامي. لم تمض ثانية حتى شمت والدتي رائحة الدخان على ثيابي، إن هروب قندلفت من أداء صلاته يعد أمراً جللاً عند من يعلق صليباً على الجدار، ويصلي سلسلة من الصلوات يحصيها على سُبحة، ويعتبر الأب جيمس كرونن (James Cronin) ـ قس كنيستنا وراعيها منذ زمن طويل ـ قديساً. لذلك، أجلستني، وانتزعت مني اعترافاً بما حدث ثم نفذت عقوبتها: ضربتني بشدة بحذائي المبلل الذي نزعته من قدمي.

وفي حين أنها صارمة، تراها عاطفية رحيمة، فمثلاً: سرقتُ مرّة كرة من كرنفال مرّ في المدينة، عندما كنت في الحادية عشرة من العمر، أنتم تعرفون

الكرة القذرة التي تُرمى لإسقاط زجاجات الحليب المعدنية عن قاعدتها كي يربح المرء دمية كيوباي (Kewpie).

لم يمض وقت طويل حتى اكتشفت أمي الكرة وسألتني من أين أتيت بها، وعندما اعترفت أني سرقتها، أصرت على أن أذهب إلى الأب كرونن وأعيد الكرة له واعترف بما فعلت، بما أن الكهنة كلهم يعرفون أني قندلفت كنت متيقناً أنهم سيعرفونني في اللحظة التي أفتح فمي لأتكلم، فذعرت منهم.

فسألت أمي إن كان بإمكاني أن آخذ الكرة إلى نورث كانال (North Canal)، وهو نهر مظلم يغطيه الضباب يخترق البلدة، فألقي الكرة فيه، وبعد مفاوضات معها سمحت لي بذلك، فحملتني في السيارة إلى الجسر على نورث ستريت (North Street) وراقبتني وأنا ألقي الكرة في الماء.

ومرّة أخرى، عندما كنت في سنة التخرج في المدرسة العليا، كنت ألعب كادياً مع أكثر أعضاء نادي كيرنوود الريفي بخلاً وشحاً، كان قد مضى على كوني كادياً حينذاك ثماني سنوات، وهي مدة طويلة لصالحي. وصلنا إلى الحفرة السادسة، حيث القاعدة التي ينبغي دفع كرة الغولف من عليها مسافة مئة ياردة حتى تصل البركة، ضرب هذا الفتى الكرة اليوم مباشرة إلى الماء، فاستقرت في البركة الموحلة على عمق عشرة أقدام تقريباً، فطلب مني أن أخلع حذائي وجواربي وأخوض في البركة باحثاً عن الكرة.

رفضت. وعندما أصر قلت له فلتذهب أنت والكرة إلى الجحيم، وألقيت بمضاربه في الماء وقلت له اذهب وأحضر الكرة والمضارب بنفسك وهربت من الحلبة.

كان عملاً غبياً، بل كان أسوأ من إلقاء مضربي عبر الجليد، وعلى الرغم من أن أمي أُحبطت لأن هذه الحادثة جعلتني أخسر منحة النادي الكادية، فقد بدا أنها تفهمت مشاعري ولم تجعل من الحبة قبة كما كان ينبغي أن تفعل.

من الإحباطات الأكبر هي فقدان فرصة دخول كلية لأربع سنوات بمنحة لبرنامج روتك (ROTC) البحري المجاني، لقد اجتاز ثلاثة منا الامتحان البحري: أنا وأفضل صديقين لي هما جورج ريان (George Ryan) ومايك تيفنان(Mike Tivnan)، وجعل والدي ممثلي الولاية يرسلون كتب توصية بي، وخضت سلسلة من المقابلات ذات الصلة بالبرنامج. وخاضها صديقاي كذلك، حصل جورج على رحلة مجانية إلى تفتس (Tufts)، وذهب مايك إلى كولومبيا(Columbia) وكان لديّ أمل في الذهاب إلى دارتماوث (Dartmouth) أو كولومبيا، ولكن البحرية رفضتني، لم أكتشف السبب أبداً.

ومن المفارقات، تبين أن سبب الرفض كان هفوة كبيرة. كنت في مدرسة سالم العليا طالباً جيداً اجتهد من أجل الحصول على درجات عالية ولكن أحداً لم يتهمني بأني لامع. لذلك تقدمت بطلب إلى جامعة ماساشوسيتس، إلى كلية أمهيرست (Amherst) الرسمية حيث كان الرسم خمسين دولاراً للفصل الواحد، أي أقل من ألف دولار بما في ذلك السكن والطعام، وحيث أستطيع الحصول على درجة جامعية.

كنت أنا الأول في الأسرة، ما عدا أحد أبناء عمي، الذي يدخل كلية جامعية. فلم يكن في الأسرة نموذج احتذي به ما عدا عمي بيل أندروز (Bill Andrews) الذي كان يعمل مهندساً في محطة توليد الكهرباء في سالم، كان في نظري ـ لكونه مهندساً ـ أمراً رائعاً، اكتشفت مبكراً أني أحب الكيمياء، لذلك اخترت مقرر الهندسة الكيميائية.

كانت معرفتي قليلة بالكلية التي لم أكن أذهب إليها كثيراً. لم أتقدم إلى اختبارات سات (SAT) مفترضاً أن الدرجات التي حصلت عليها في امتحانات روتك (ROTC) البحرية كافية، لم أحصل على كتاب قبولي من جامعة ماساشوسيتس حتى يونيو، قبل تخرجي في المدرسة العليا ببضعة أيام، كان ينبغي أن أكون على قائمة الانتظار، ولكني لم أحظ بها قط. فدخلت في كلية أقل

تنافساً من كولومبيا أو دارتماوث اللتين كنت أريدهما فهيأت لي في النهاية ميزة هائلة، إذ جعل معيار التنافس الذي واجهته في جامعة ماساشوسيتس في تلك الأيام الأمور أكثر يسراً للتألق.

وبالرغم من أنه لم تكن تنقصني الثقة بالنفس، فقد كان أسبوعي الأول في الكلية في خريف عام 1953 قاسياً، كنت مشتاقاً جداً للوطن، وللبيت لدرجة أن أمي كانت تقطع ثلاث ساعات بالسيارة إلى حرم أمهيرست لزيارتي، وكانت تحاول رفع معنوياتي، بقولها: «انظر إلى هؤلاء الفتية من حولك. إنهم لا يفكرون بالذهاب إلى البيت، وأنت مثلهم، بل أنت أفضل منهم».

كانت محقة، لدى عودتي إلى سالم، كنت ألعب الكرة، وأقوم بأعمال شتى، بدءاً من أمين صندوق لصفي الأعلى، إلى رئيس فريق هوكي، وفريق غولف، ولكني لم أبتعد عن البيت أبداً، ولا حتى إلى مخيم ليلي، وهنا فكرت في أن أكون الفتى الرجل القادر على تجاوز متاعب الشارع، والقادر على أن يكون مستقلاً، والواقع أني شُحذتُ تماماً بخبرة الذهاب إلى مدرسة بعيدة، لم أكن مهيأ للكلية كبعض الطلبة الآخرين القادمين من مدرسة نيوإنكلاند الإعدادية، ومدرسة بوسطن اللاتينية والمتفوقين علي كثيراً في الرياضيات. ووجدت الفيزياء صعبة كذلك.

لم تأبه أمي بأي منها، وبدأ كلام الحيوية والنشاط يعمل، فانقشع قلقي في غضون أسبوع.

ناضلت في السنة الأولى، وحققت مستوى جيداً في امتحاناتي محصلاً معدلاً وسطياً قدره 3.7، وكنت متفوقاً كل سنة من سنواتي الأربعة، وفي السنة الثانية نذرت نفسي «للأخوية في سيغما كابا (Phi Sigma Kappa)» وانتقلت إلى بيتهم القريب من بركة الحرم الجامعي. كانت «أخويتنا» قمة في استهلاك البيرة، وكانت مشهورة بلعبة البوكر في آخر الليل، وبأفضل الحفلات.

كان حشد كبير من الفتيان، وبالرغم من أننا كنا نخضع للاختبار والسبر مرة أو مرتين، فقد كنت أجتهد وأنجز ما يطلب مني من عمل، أحببت الجو هناك.

وكان لي أساتذة في جامعة ماساشوسيتس جعلوني موضع اهتمامهم ورعايتهم، وخاصة إيرني ليندسي (Ernie Lindsey) رئيس قسم الهندسة الكيميائية، أحبني ودفعني في المنهاج كما لو كنت ابنه، لقد منحني دعمه، كما منحني دعم أمي، ثقةً كبيرة في النفس، حصلت على أعمال صيفية في الهندسة الكيميائية في صن أويل (Sun Oil) قرب سوارثمور (Swarthmore) في بنسلفانيا (Pennsylvania) وفي كولومبيا الجنوبية التي تعرف الآن بصناعات PPG في أوهيو (Ohio)، كنت في عام 1957، أحد أفضل اثنين من الخريجين الحاصلين على درجة في الهندسة الكيميائية، فلو ذهبت إلى جامعة MIT لكنت في وسط الكومة، وليس في قمتها، فاشترى لي والداي الفخوران بي سيارة فولكس واجن خنفساء جديدة كهدية تخرج.

لقد توددت لي شركات عديدة مختلفة عندما كنت في السنة الأخيرة، حصلت على عروض كثيرة، ولكن أساتذتي نصحوني بالذهاب إلى الدراسات العليا، فرفضت عروض الشركات وقررت الالتحاق بجامعة إلينوي (Illinois) في شامبين (Champaign) حيث قدم لي منحة زمالة، وكانت الكلية مصنفة دائماً من بين أعلى خمس برامج دراسات عليا في الهندسة الكيميائية، فكانت كلية عظيمة في اختصاصي.

لم يكن قد مضى على وجودي في الجامعة أسبوعان عندما التقيت فتاة جميلة، وطلبت منها الخروج معاً، وكان الموعد يوم السبت ليلاً، قضينا تلك الليلة على خير وجه، وانتهينا من جولتنا في موقف سيارات خارج الحرم الجامعي في الغاية، كان الضباب قد تراكم على زجاج نوافذ سيارتي الفولكس واجن عندما سطع نور فجأة في قلب السيارة، كان شرطي الحرم الجامعي، وأمسكنا في وضع مشين. تجمدت، وسقط قلبي هلعاً من النتائج.

كانت الأمور في تلك الأيام مختلفة تماماً عما هي عليه اليوم، إذ كانت خمسينات القرن العشرين زمناً محافظاً، وكنا في منطقة ميدويست (Midwest) المحافظة. أخذنا الشرطي إلى مخفر الجامعة واحتجزنا هناك حتى الساعة الرابعة أو الخامسة صباحاً ثم أطلق سراحنا فعدنا إلى البيت.

تجلت حياتي أمامي. ظننت أني سأخسر كل شيء، منحة الزمالة، وفرصتي في الحصول على درجة التخرج، وحياتي العملية، ولكن أكثر من هذا كله، فكرت في رد فعل أمي عندما تكتشف ما فعلت، سيتقرر مصيري في لقاء يوم الإثنين مع رئيس الجامعة الذي يقرر العقوبة التأديبية.

جمعت شجاعتي وأعصابي صبيحة يوم الأحد واتصلت برئيس قسم الهندسة الكيميائية، الدكتور هاري دريكامر (Harry Drichamer)، كنت أعرفه فقط من خلال صورته الفظة التي اشتهر بها، وبقدر ما كنت مرتعباً، اعتقدت أنه أملي الوحيد.

قلت له: «د. دريكامر، لدي مشكلة حقيقية. مسكني شرطي الجامعة أمارس الجنس مع فتاة، وذلك سيدمرني، إني بحاجة للعون».

فأجاب: «عليك اللعنة. أنت الفتى الأول من بين طلبة الدراسات العليا عندي الذي يرتكب عملاً شائناً كهذا، سأهتم بالأمر، ولكن عليك ألا تخلع بنطالك من الآن فصاعداً»*.

إن ما فعله دريكامر أنقذني من أزمة، مازلت سأخضع لذلك اللقاء مع رئيس الجامعة، ولكني لم أطرد من الكلية، أقمت مع الدكتور دريكامر علاقة رائعة، وكان يعاملني هو أيضاً كابنه، كنا نراهن على مباريات كرة القدم، وكنا نتناقش حول الأخبار، وكان هاري يكايدني في الرواق بلا رحمة يغيظني دائماً بشأن ريد سوكس (Red Sox) أو بشعري غير الكثيف.

---

* أي لا تعد إلى مثل هذا العمل أبداً (المترجم)

أصبح له نفوذ كبير في حياتي، معلماً ناصحاً خلال دراستي العليا، كنت بحاجة إلى مساعدته، إذ لم أكن، في إلينوي، مهيأ كأولئك القادمين من بروكلين بوتكنيك (Brooklyn Polytechnic)، في كولومبيا، أو القادمين من مينسوتا (Minnesota) لذلك كافحت في السنة الأولى هناك أيضاً. كان عليّ أن أكافح من أجل الحصول على درجات عالية، فلم أكن نجماً في أي مدى من الخيال.

كانت البلاد في حالة ركود، بعد السنة الأولى التي قضيتها في إلينوي في عام 1958 عندما كنت سأحصل على درجة الماجستير، فبدلاً من حصولي على عشرين عرض للعمل، حصلت على اثنين فقط: عرض من مصفاة نفط أوكلاهوما (Oklahoma) قرب تولسا (Tulsa)، وآخر من شركة إيتيل (Ethyl Corp) في باتون روج (Baton Rouge) في لويزيانا (Louisiana). وبينما أنا في الطائرة متجهاً إلى إيتيل لإجراء المقابلة، كان معي أحد أقراني من جامعة إلينوي، حدث أمر غريب، عادت المضيفة وقالت: «أتريد شراباً، يا سيد ويلش؟» ثم استدارت إلى زميلي وقالت: أتريد شراباً، يا د. غايرتنر (Gaertner).

اعتقدت أن كلمة «دكتور غايرتنر» أفضل من كلمة «سيد ويلش». كل ما كان ينبغي أن أفعله هو البقاء سنتين أخريين، لذلك بقيت في الجامعة، دون تبصر كبير، وسجلت للحصول على الدكتوراه، وساعدني في اتخاذ هذا القرار أن سوق العمل لم تكن جيدة، وساعدني كذلك حبي لأساتذتي في إلينوي، وخصوصاً دريكامر، والمشرف على رسالتي الدكتور جيم ويستووتر (Jim Westwater).

يقضي المرء في الدراسات العليا، خصوصاً في برنامج الدكتوراه، كل وقته في المخبر. إذ يدخله المرء في الثامنة صباحاً ويعود إلى البيت في الحادية عشر ليلاً، ويشعر المرء أحياناً بأنه يحكم عليه بعدد ساعات إضاءة مصابيح الكهرباء، كانت أطروحتي في «التكثّف في أنظمة إمداد الغاز». لذلك كنت أقضي ساعات أبخر الماء وأراقب تكثفه على صفيحة نحاس.

كنت ألتقط صوراً فوتوغرافية بالغة السرعة، يوماً بعد يوم، لهندسة القطرات المتكثفة على سطح الصفيحة، وطورت معادلات لانتقال الحرارة من هذه التجارب، والأمر الغريب في أطروحة التخرج هو أنك تتعلق بها وتظن أنك تعمل من أجل جائزة نوبل.

حصلت على درجة الدكتوراه في ثلاث سنوات بفضل مساعدة جيم ويستووتر، وهو زمن أقصر من أي زمن استغرقه شخص آخر، إذ كان يستغرق طالب الدراسات العليا النموذجي أربع سنوات أو خمس للحصول على درجة الدكتوراه، لم أكن العبقري المقيم في هذا البرنامج، إذ درست في أحد فصول الصيف الفرنسية والألمانية ليل نهار طيلة ثلاثة شهور متواصلة لأغطي ضرورة معرفة لغتين، ووفق متطلبات البرنامج. ذهبت إلى غرفة الامتحان وأفرغت رأسي هناك، سكبت كل ما في ذهني، ونجحت في الامتحانات، ولكن لو سألتني بعد ذلك عن أي كلمة فرنسية أو ألمانية، فلن تجد جواباً. إذ فرغت «معرفتي» لحظة تسليمي أوراق الامتحان.

كنت أشعر دائماً أن الهندسة الكيميائية هي أفضل أساس وخلفية للحياة العملية لأن الوظائف الصفية والأطروحة المطلوبة علماني درساً مهماً جداً، هو: أنه لا توجد إجابات محددة لكثير من الأسئلة، وأن المهم هو منهجك في التفكير، فمن الأسئلة الامتحانية النموذجية هو على النحو التالي: يزن متزلج على الجليد 150 رطلاً، ويرسم في تزلجه شكل 8 على جليد سمكه إنش واحد، وترتفع درجة الحرارة درجة واحدة كل عشر دقائق حتى تصل إلى 40 والريح تهب بسرعة 20 ميلاً في الساعة، متى يقع المتزلج في الجليد؟. لا يوجد أي جواب شكلي رسمي لهذا السؤال.

والأمر نفسه فيما يتعلق بالمسائل والمشكلات ذات الصلة بالعمل، يساعدك المنهج على الاقتراب من الظل الأعمق من اللون الرمادي، فمن النادر أن يكون هناك جواب: أبيض، أو أسود. وغالباً ما يكون العمل رائحة، وشعوراً، وملمساً كالأرقام، بل أكثر. فإن كنا سننتظر حتى نحصل على الجواب التام، فإن العالم سيفوتنا.

ولدى مغادرتي إلينوي في عام 1960، كنت قد قررت ما أحب وأريد أن أعمل، ما لم أكن فيه جيداً بالأهمية ذاتها, كانت مهاراتي الفنية جيدة، بيد أني لم أكن عالماً أبداً. كنت بالمقارنة مع كثير من أقراني منفتحاً أحب الناس أكثر مما أحب الكتب، وأحب الرياضة أكثر من التنمية العلمية. كنت أعتبر تلك المهارات أفضل ما يمكن لعمل يربط بين المختبر والعالم التجاري.

كانت معرفتي بذلك أشبه بمعرفتي أني كنت مصارعاً جيداً ولكن لست جيداً جد، إن ما كنت أود فعله جعلني مختلفاً قليلاً عن غالبية حملة درجة الدكتوراه، فهم يذهبون غالباً إلى الصفوف الجامعية ليدرسوا أو إلى المخابر ليتابعوا أبحاثهم، راودتني فكرة التعليم، وأجريت مقابلات في جامعة سيراكوس (Syracuse) وجامعة فيرجينيا الغربية، ولكني في النهاية اتخذت قراراً ضد هذا الخيار.

لقد منحتني إلينوي ـ بالإضافة إلى درجة الدكتوراه، والصداقات طويلة الأمد، وأسلوب التفكير في المشكلات ـ شيئاً آخر، هو: زوجة عظيمة، فأول ما التقيت كارولين أوزبورن (Carolyn Osburn) في كنيسة الكاثوليك في الحرم الجامعي وهي تؤدي مراحل الصلب في عيد الصوم الكبير، أدت قداساً كما أديت، لم ألتق بها على أي حال حتى عرفنا صديق ببعضنا في حانة في قلب مدينة تشامبين.

كانت كارولين طويلة، وجميلة، ومثقفة، وذكية. تخرجت بدرجة شرف في كلية ماريتا (Marietta)، وكانت تتابع دراستها بوصفها زميلة في إلينوي لقاء رسم سنوي قدره (1500$) للحصول على درجة الماجستير في الأدب الانكليزي.

وبعد أول موعد في لعبة كرة السلة في يناير من عام 1959 صرنا دائماً معاً، وبعد خمسة شهور خطبنا، وفي 21 نوفمبر، بعد يومين من عيد ميلادي الرابع والعشرين تزوجنا في مدينتها أرلنغتون هايتس (Arlington Heights) في إيلينوي.

قضينا شهر العسل نتجول في سيارتي الفولكس واجن في طول البلاد وعرضها وفي كندا، وأجري خلال ذلك لقاءات من أجل الحصول على عمل، كنت محظوظاً إذ تلقيت عروضاً عديدة، بيد أن اثنين فقط كانا مناسبين: عرض من شركة إكسون (Exxon) للعمل في مختبر تطوير في بيتاون (Baytown)، في تكساس، والآخر في شركة GE للعمل في عملية تطوير كيميائي جديدة في بيتسفيلد (Pittsfield)، في ماساشوسيتس (Massachusetts).

دعتني شركة GE إلى بيتسفيلد حيث التقيت الدكتور دان فوكس (Dan Fox)، وهو عالم مسؤول عن المفاهيم الكيميائية الجديدة في الشركة، جذبتني تلك الوظيفة أكثر من غيرها. كانت مجموعة التطوير والتنمية صغيرة، كانت تعمل في المواد البلاستيكية الجديدة، إضافة إلى أنني أحببت العودة إلى ماساشوسيتس، كان انطباعي عن فوكس كانطباعي عن أساتذتي السابقين، بأنه ذكي وأستطيع الثقة به، رأيت فيه معلماً ناصحاً ومثلاً يُحتذى به والذي كان يجعل كل من يعمل معه يعطي خير ما لديه.

وكان يُعد بطلاً في شركة GE لأنه اكتشف بلاستيك ليكسان (Lexan) للشركة، وبدأت الشركة تبيع الليكسان في عام 1957، وكان الليكسان بديلاً للزجاج والمعدن، وكان يستخدم لكل شيء، بدءاً من مغلاة القهوة الكهربائية حتى أغطية الأضواء على أجنحة الطائرات الخارقة لجدار الصوت.

وكان فوكس، كغالبية المخترعين، قد شرع في مشروع آخر، وغدا بطلاً لنوع جديد من البلاستيك الحراري يدعى PPO (Polyphenylene Oxide). وأقنعني أن الـPPO سيكون الشيء العظيم التالي، ووصف قدرته الفريدة على تحمل درجات الحرارة العالية، وكان هناك احتمال بأن يحل هذا النوع من البلاستيك محل أنابيب الماء الساخن النحاسية، ومحل أدوات الستينلس ستيل (Stainless Steel) الطبية، لقد توج مهمة البيع بأن أخبرني بأني سأكون أول موظف مسؤول عن إخراج البلاستيك من المخبر إلى الإنتاج، قبلت هذا التكليف في غضون أسبوع.

إن ما كنت أجهله عندما باشرت عملي في اليوم الأول من 17/ أكتوبر/ 1960 هو كيف أصبت بالإحباط بسرعة.

ففي غضون سنة كنت سأفصل من الشركة بسبب بيروقراطية شركة GE.

الفصل الثاني

الخروج من الكومة

في عام 1961 كنت قد قضيت سنة في العمل مع شركة GE كمهندس براتب شهري قدره (10.500$) عندما سلمني رئيسي 1000$ ترفيعاً، كنت راضياً بذلك إلى أن اكتشفت فيما بعد في ذلك اليوم بأني حصلت على مبلغ يساوي تماماً ما حصل عليه الأربعة المشتركون في المكتب، كنت أعتقد أني أستحق أكثر من الزيادة «المعيارية».

تحدثت مع رئيسي، ولكن دون جدوى.

دفعني هذا الإحباط إلى البحث عن وظيفة أخرى، فشرعت بمسح الإعلانات المنشورة تحت عنوان «مطلوب مساعدة» في مجلة كميكال ويك (Chemical Week) [المتخصصة بالشؤون الكيميائية]، وفي صحافة ذا وول ستريت جيرنال (The Wall Street Journal) أملاً في أن أجد مخرجاً سريعاً، شعرت أني وقعت في الكومة قرب قاع مؤسسة كبيرة، أردت الخروج. حصلت على عرض جيد من شركة إنترناشيونال مينيرال آند كميكالز في شيكاغو (International Minerals Chemicals) ليس بعيداً عن مكان إقامة حماتي، بدا لي ذلك العرض فرصة للنجاة.

إن الزيادة المعيارية للراتب المقرر سلفاً كانت جزءاً من غضبي مما رأيته من بخل في الشركة، عندما شغلتني شركة GE فرشت أمامي السجاد الأحمر ويسرت الأمور، أقنعوني بأني الشخص الذي يبحثون عنه لمساعدتهم في تطوير البلاستيك الجديد ـ PPO.

وعندما وصلت وكارولين إلى بتيسفيلد (Pittsfield)، في ماساشوسيتس كنت أتوقع قليلاً من المعاملة المغرية، على الأقل، كي أستمر في العمل، جئنا إلى شركة GE، وليس في جيوبنا سوى القليل من المال، لقد قطعنا 950 ميلاً من إلينوي

بسيارتي الفولكس واجن السوداء الذابلة، وعندما التحقت بشركة GE في أكتوبر من عام 1960 كان اتحاد العمال المحلي مضرباً، ولكي أتحاشى جمهور المضربين المحتجين كتبت أطلب عملاً في مخزن محلي وُصف بأنه «مختص في تطوير مناهج العمل».

وسرعان ما وضح رئيسي الجديد بيرت كوبلان (Burt Coplan) أن عملية الالتماس قد انتهت، سألني كوبلان، مدير التنمية والتطوير النحيف البالغ من العمر أربعين عاماً، عم إذا كنت قد وجدت وزوجتي شقة نقيم فيها في المدينة، وعندما قلت له إننا نقيم في فندق محلي، قال: «حسناً، نحن لا نغطي لكما هذه الإقامة، كما تعلم».

لم أصدق ما سمعت، ولكني لم أكن على وشك تفجير الموقف، لم يسع كوبلان إلا أن يكون أكثر جاذبية وسحراً في أثناء المقابلة، والواقع أنه كان فتى محتشماً مهذباً، ولكنه كان يرى أن من واجبه أن يبخل بكل شيء، تصرف وكأن شركة GE على وشك الإفلاس.

إن الرومانسية التي جذبتني إلى شركة GE قد تبخرت الآن، انتقلنا من الفندق، وبحثت عن آخر أرخص، في حين ذهبت كارولين لتقيم مع والدي في سالم لمدة أسبوعين ريثما أجد شقة، وأخيراً انتقلنا إلى شقة صغيرة في الطابق الأول من بيت خشبي مؤلف من طابقين في شارع فيرست ستريت (First Street) حيث كانت صاحبة البيت مقترة في التدفئة جداً بحيث كنا ندق عليها الجدران لترفع الحرارة قليلاً، وكثيراً ما كانت تنادي بصوت عال عبر الجدران الرقيقة كالورق مخاطبة كارولينا أو مخاطبة إياي طالبة منا أن نلبس كنزة أو شيئاً سميكاً. ساعدنا والداي بمبلغ 1000$ لشراء كنبة وسرير إسهاماً منهما في تأثيث بيتنا.

لم يكن كل شيء مخيفاً تلك السنة، فكانت هناك أمور أحببتها: الاستقلال الذاتي في تصميم معمل اختباري للبلاستيك PPO، والإحساس بكوني جزءاً من فريق في ما يبدو شركة صغيرة.

عملت قريباً من الدكتور ألغوان (Al-Gowan) الذي التحق بشركة GE في الشهر نفسه الذي التحقت بها أنا، كان يجري التجارب الأولى على البلاستيك الجديد في حوجلات اختبار. أما أنا فصممت الغلايات لاختبار عجنات أكبر ونصبتها في دكان محلية للآليات، لقد أنشأنا معملاً اختبارياً إرشادياً من لا شيء في بناء خارجي يقع خلف مكاتبنا، كنا نجري كل يوم عدة تجارب ونختبر عمليات مختلفة.

كان ذلك العمل بالنسبة لشخص متخرج حديثاً مغامرة حقيقية. وللعمل بنوع جديد من البلاستيك مثل PPO، كنا بحاجة لكل عون علمي نستطيع الحصول عليه؛ لذلك كنت أستقل سيارتي مرتين في الشهر على الأقل وأسير 55 ميلاً إلى مخبر التنمية والتطوير والبحوث المركزي التابع لشركة GE في شينيكتادي (Schenectady) في نيويورك حيث اخترع البلاستيك، وأقضي يومين أعمل فيهما مع الباحثين والعلماء محاولاً إثارة فضولهم بشأن إمكانات المنتج.

كانت الشركة في تلك الأيام تمول المخبر المركزي تمويلاً كاملاً؛ لذلك لم يكن هناك حوافز مباشرة لعلماء المخبر ليركزوا جهودهم على عمل معين أو لأجل تحويل المنتج إلى مادة تجارية، كان العلماء يحبون إجراء بحوث متقدمة، وتكمن اللعبة في جعل العلماء يكرسون وقتهم لتطوير مشروعك بعد طور الاختراع، لم يكن لدي سلطة، وكل ما كنت أفعله هو إغراؤهم، وكان من السهل أن ألفت انتباه ألهاي (Al Hay) مخترع البلاستيك وعدد من زملائه، بيد أن بعضهم لم يكن مهتماً بتحويل المنتج إلى منتج تجاري.

كنت أتطلع خلال تلك الرحلات إلى مخبر البحث والتطوير (R&D) لأنه كان من الممتع أن أقنع الآخرين بمشروعي، وكان المخبر هو العون الحقيقي، تبين أن هذه الرحلات كانت مجزية نسبياً، إذ كنت أسافر بسيارتي الفولكس واجن بكلفة دولار ثمناً للوقود أربع غالونات بسعر 25 سنتاً للغالون الواحد، وتدفع لي شركة GE سبع سنتات لقاء كل ميل أقطعه بسيارتي. وهكذا كنت أوفر حوالي

سبع دولارات في كل رحلة أقوم بها إلى شينيكتادي، يبدو الأمر اليوم جنوناً، بيد أننا كنا جميعاً على استعداد للذهاب إلى أي مكان تلوح فيه فرصة الحصول على مبلغ نقدي إضافي.

على الرغم من كون الكادر جيداً، كنت أصاب بمزيد من الإحباط يومياً، إذ استمر السلوك التافه الذي بدأ في الأسبوع الأول، فقد كنت وثلاثة من زملائي محشورين في مكتب صغير في مبنى قرميدي في شارع بلاستيكس أفينيو (Plastics Avenue) وكان علينا أن نتدبر أمورنا بهاتفين فقط، نتزاحم كي نمررهما على المكاتب، وطلب إلينا بيرت أن ننزل في غرفة مزدوجة في أي فندق ننزل فيه أثناء رحلتنا.

كانت زيادة الـ1000$ المعيارية بالنسبة لي هي القشة التي قصمت ظهر البعير، لذلك ذهبت إلى كوبلان واستقلت، وعندما كنت على وشك قيادة سيارتي عائداً عبر الريف ثانية ناداني رئيس كوبلان، وجه روبن كتوف (Reuben Cutoff) عضو تنفيذي في كونيكتكت (Connecticut) دعوة إليّ وإلى كارولين على عشاء طويل في يلو استر (Yellow Astar) في بيتسفيلد.

لم يكن كتوف غريباً علينا، فقد التقيناه في مقابلات عمل عديدة، أقمنا صلة فيما بيننا لأني كنت دائماً أعطيه أكثر مما يتوقع، وبوصفي مهندس تطوير صغير أعطيته تحليلاً كاملاً للخصائص الفيزيائية لمنتجنا البلاستيكي الجديد وكلفة إنتاجه مقابل أي منتج منافس كبير تقدمه شركات عالمية مثل دوبونتس (DuPonts)، وداوز (Daws)، وسيلانيسيس (Celaneses) وبين هذا التحليل التكاليف الطويلة الأجل للنايلون، والبوليبروبيلين (Polypropylene)، والأكريليك (Acrylic) مقابل تكاليف منتجاتنا.

كان تحليلاً زعزع الأرض من تحته، بلا شك، ولكنه كان أكثر مما هو مألوف من فتى في ثوب المخبر الأبيض.

ما كنت أحاول فعله هو «الخروج من الكومة». فلو أجبت عن أسئلته، فسوف يكون من العسير ملاحظتها. فالرؤساء دائماً يحملون إجابات معينة في أدمغتهم عندما يطرحون أسئلتهم. وبالتالي فهم يبحثون عن تأكيد هذه الإجابات في أجوبة الآخرين، ولأفترق عن الجمهور كان لابد من أن أفكر بأمر أكبر من أسئلته التي يطرحها، كنت أريد ألا أعطي الجواب فحسب، بل كنت أرغب في طرح منظور جديد غير متوقع.

من الواضح أن كتوف قد لاحظ ذلك، إذ بذل كل ما بوسعه خلال العشاء الذي دام أربع ساعات متواصلة للاحتفاظ بي في شركة GE، لقد بذل قصارى جهده واعداً بأن يؤمن لي زيادة في الدخل أكبر، والأهم من ذلك كله، أقسم أن يبعد عني بيروقراطية الشركة. دهشت إذ علمت أنه يشاركني الإحباط من تلك البيروقراطية.

كنت هذه المرّة سعيداً لأن الكثيرين من الرؤساء في شركة GE كانوا سعداء بانصرافي من الشركة، كنت، بلا شك، شوكة في حلق كوبلان، ولحسن الحظ لم يكن كتوف يرى الأمر على هذه الشاكلة (بل لم يكن يتعامل معي يومياً). انتهى العشاء معه دون جواب، وفي طريق عودته التي تستغرق ساعتين بسيارته إلى ويستبورت، في كونيكتيكت، توقف عند هاتف مأجور بعد الشارع عام ليتابع إقناعي، كانت الساعة الواحدة صباحاً، وكنت وكارولين قد أوينا من تونا إلى الفراش، وكان روبين مازال يتابع قضيته.

ولدى تقديمه مزيداً من المال على الطاولة (مضيفاً ألفي دولار إلى الألف التي منحنى إياها كوبلان)، ووعده بزيادة لقاء المسؤولية وحمايتي من البيروقراطية تبين أنه كان جاداً ومهتماً بالأمر.

وبعد بضع ساعات، في صبيحة اليوم السابق لرحيلي عن الشركة، قررت البقاء. فأخبرت زملائي الذين أحاطوني بكومة من الهدايا توديعاً لي بأني قررت

أخيراً ألا أترك الشركة، كان معظمهم سعيداً بذلك النبأ بالرغم من أنني لاحظت قلقاً كبيراً في وجه بيرت لبقائي معه. لا أذكر أني احتفظت بالهدايا، بيد أني اعتقدت ذلك.

لقد أحدث اعتراف كتوف بأني مختلف ومتميز انطباعاً قوياً لدي، فمنذ ذلك الحين كانت المفاضلة بين عاملين ديدبان إدارتي، فقد دفعتني تلك الزيادة المعيارية التي نلتها قبل أربعة عقود إلى التطرف، لكن المفاضلة هذه تقوم على التطرف: مكافأة الأفضل والتخلص مما لا فاعلية له، والمفاضلة الصارمة هذه تولد نجوماً حقيقية ـ والنجوم تبني أعمالاً عظيمة.

يعتقد البعض أن المفاضلة هراء ـ ومسيئة للأخلاق.

يقولون إن معاملة المفاضلة تدمر فكرة العمل الجماعي، ليس في عالمي، إذ يمكن بناء فريق قوي بفضل معاملة الأفراد معاملة تفاضلية، انظر إلى الطريقة التي يدفع فيها فريق البيسبول الرماة الرابحين في عشرين لعبة، والضاربين ضربات طويلة لا يقل عددها عن أربعين. إذ يمكن قياس إسهامات أولئك اللاعبين بسهولة ـ فالإحصائيات تبين ذلك بوضوح ـ ومع ذلك يظلون جزءاً من فريق.

كان لكل فرد دوره وحصته في اللعبة، ولكن لا يعني ذلك أن كل فرد في الفريق يجب أن يعامل كالآخر.

تعلمت منذ أن كنت في البتة (the Pite) أن اللعبة هي إنزال أفضل الرياضيين إلى الملعب، ومن يستطيع حشد الفريق الأفضل يكون هو الفائز، أكد روبن كتوف بأن الأمر لا يختلف في العمل، فالفرق الفائزة تأتي نتيجة المفاضلة في التعامل: مكافأة الأفضل، وإبعاد الأضعف، فالكفاح دائماً من أجل رفع الحاجز.

كنت محظوظاً «لخروجي من الكومة» وتعلمي هذا الدرس منذ سنتي الأولى في شركة GE، عندما كنت على وشك مغادرة الشركة.

الفصل الثالث

نســـف الســقف

قبل أن أمنح اسم «جاك النيوتروني» لسنوات كنت قد نسفت مصنعاً حقاً.

كان ذلك في عام 1963 في مطلع حياتي في شركة GE، كنت في الثامنة والعشرين من العمر وكنت قد قضيت ثلاث سنوات كاملة في الشركة، أتذكر ذلك اليوم الربيعي كما لو كان يوم أمس، كان من أكثر التجارب المخيفة في حياتي.

كنت أجلس في مكتبي في بيتسفيلد عبر الشارع مقابل المعمل الاختباري الإرشادي، عندما وقع الانفجار، كان انفجاراً هائلاً طيّر سقف المبنى، وجميع نوافذ الطابق العلوي، لقد صدم هذا الانفجار الجميع، وخاصةً أنا، وهزنا من الرأس حتى أخمص القدم.

هرعت مسرعاً من مكتبي، ومازال دوي الانفجار يرن في أذني، متجهاً إلى المعمل في المبنى القرميدي على بعد 55 ياردة في شارع بلاستيكس أفينيو، وقلت في نفسي: «يا إلهي!! أرجو ألا يكون قد أصيب أحد بأذى». تطايرت ألواح السقف الخشبية، وشرائح الزجاج في كل مكان، وغطى السحاب الأسود المبنى.

أسرعت إلى الطابق الثالث من المبنى، فأصابني الذعر لما شاهدت من خراب، كان قلبي ينبض بشدة حتى كاد يخرج من صدري، تصبب عرقي حتى غسلني، كان الخراب الذي أحدثه الانفجار أكثر مما كنت أتوقع، وكانت قطعة كبيرة قد هوت من السقف على الأرض.

لقد نجا الجميع بأعجوبة من الإصابات الخطيرة.

كنا نجري تجربة في عملية كيميائية، كنا نغلي الأكسجين في محلول شديد التطاير في صهريج كبير. شرارة مجهولة السبب هي التي سببت الانفجار، كنا محظوظين لأن مغاليق الأمان فتحت كما هو مصمم لها فطار الغطاء عبر السقف.

بوصفي رئيساً للمعمل، لبسني الخطأ بوضوح.

وفي اليوم التالي، كان عليّ أن أقطع مسافة 100 ميل إلى بريدج بورت (Bridgeport) في كونيكتيكت، لأشرح لتشارلي ريد (Charlie Reed)، عضو المجموعة التنفيذية في الشركة كيف حدث الانفجار، كان أعلى مرتبة من رئيسي المباشر، روبن كتوف، الذي أغواني ألا أترك شركة GE، سوف يحضر كتوف هذا اللقاء أيضا، ولكني أنا الذي كنت في خطر شديد، وكنت مستعداً لما هو أسوأ.

كان الرؤساء في شركة GE يتوقعون كل شيء من مديريهم، يتوقعون أن يؤيدوا أفكاراً جديدة تتعلق بالمنتجات، ويتوقعون أن يدخلوا أسواقاً جديدة وزيادة العوائد، ولكنهم لا يتوقعون أن ينسف أحد معملاً.

كنت أعرف أني قادر على تعليل الانفجار، ولدي بعض الأفكار لتسوية المشكلة، ولكني كنت متوتراً عصبياً لدرجة الانهيار، فقد اهتزت ثقتي بنفسي تماماً كما دُمر المبنى.

لم أكن أعرف تشارلي ريد جيداً، ولكن منذ لحظة دخوله مكتبي في بريدج بورت، جعلني أشعر بارتياح تام، إنه يحمل درجة دكتوراه في الهندسة الكيميائية من كلية MIT. وكان عالماً لامعاً ذا نزعة مهنية، والواقع أنه كان يدرس الرياضيات التطبيقية في كلية MIT لمدة خمس سنوات قبل أن يلتحق بشركة GE في عام 1942، كان أصلع الرأس متوسط الطول والحجم، في عينيه تألق حاضر أبداً.

كان كذلك يتعاطف مع التكنولوجيا، أعزب تزوج الشركة، وكان أعلى عضو تنفيذي مرتبة في شركة GE، وذا خبرة ذاتية في الكيمياء، لقد تفهم تشارلي ما يمكن أن يحدث عندما يعمل المرء بمواد طيارة في درجات حرارة عالية.

كان، في ذلك اليوم، متفهماً لما حدث بصورة غير معقولة، وقد اتبع مقاربة ارستقراطية في تعامله مع الحدث، إذ كان همه الأول هو ما الذي تعلمته من الانفجار وإن كنت أعتقد بأني قادر على إصلاح عملية التفاعل وسألني إن كان ينبغي أن نتابع المشروع، كان الموقف كله ينم عن عقل، لا عاطفة فيه ولا غضب.

قال: «خير لنا أن نعرف هذه المشكلة الآن من أن نعرفها فيما بعد عندما نكون نجري عمليات على نطاق كبير، والحمد الله أن أحداً لم يصب بأذى».

أحدث رد فعل تشارلي انطباعاً هائلاً في نفسي.

عندما يرتكب الناس أخطاء، أخر ما يلزمهم هو القصاص، لقد آن الأوان للتشجيع وبناء الثقة، وكانت المهمة في هذا الشأن هي استعادة الثقة، أعتقد أن «التراكم والمبالغة» عندما يطاح بامرئ هو أسوأ ما يمكن أن يفعله أي منا، هناك فكاهة قياسية أثناء المراجعات العملياتية في شركة GE هي أنه إذا ما حمى رئيس لجنة تنفيذية، وانحاز أحد الموجودين في الغرفة إلى رأي معين فإن فريق الموظفين يخرجون منديلاً أبيض ويلقون به في الهواء ويلوحون لذلك الشخص بأنه يبالغ.

إن المبالغة في لحظة ضعف يمكن أن تدفع بالناس إلى ما يسمونه بـ «دوامة» GE. يمكن أن يحدث ذلك في أي مكان، إنك ترى هذه الدوامة عندما يفقد القادة ثقتهم، ويهلعون، ويغوصون في دوامة الشك بالذات.

لقد شهدت ذلك يحدث لمديرين عامين أقوياء ولامعين وواثقين بأنفسهم ومن ذوي الأعمال التي يبلغ رأس مالها بليون دولار، كانوا على ما يرام في الأوقات الطيبة، ولكنهم يفوتون خطة عملية، يعقدون صفقة سيئة ـ ليس للمرة الأولى ـ ويبدأ الشك بالذات يتسلل إلى نفوسهم، فيصبحون راغبين في الموافقة على أي شيء للخروج من الغرفة، ومن ثم يتابعون في اليوم التالي.

إنه لأمر مريع، وقلة هم الذين ينجون من «الدوامة». حاولت جاهداً مساعدتهم على الخروج من هذا المأزق، أو لتلافيه.

لا تفهمني خطأ، إنني أستمتع بتحدي أفكار شخص ما، فما من أحد يحب نقاشاً جيداً، أو حامي الوطيس مثلي، لا علاقة لذلك بالعناد أو بالاستقامة، بل ذلك هو العمل، أن يعرف المرء متى يعانق مرحّباً، ومتى يُبعد رافضاً، على الذين

يرفضون أن يتعلموا من أخطائهم الانصراف بالطبع، فإن كنا نعمل مع أناس طيبين يأكلون أنفسهم ندماً على أخطائهم، فمن مهمتنا مساعدتهم على تجاوز تلك الحالة وذلك الخطأ.

لا يعني ذلك أن تستهين بالمسؤولين عنك، ويتضمن المثال التام واحداً من لاعبينا الحقيقيين من الدرجة الأولى (A)، وهو عضو تنفيذي يحمل مسؤولية بحث وتطوير عالمي لعمل كبير من أعمال شركة GE، كنت أتحدث وإياه في السنة الماضية عرضاً حول حفلات الكوكتيل التي تقيمها الشركة ليلة اللقاء السنوي للموظفين، كنت قد عدت حديثاً من رحلة عمليات بحث وتطوير لصالح الشركة في الهند، وكنت متأثراً بما رأيت، وعندما وصفت لهذا الفتى انطباعي عن عملياته أخبرني بأني حملت معي في رحلتي أمراً لا أهمية له.

قال: «ألا ترى أنهم لا يصنعون في أي مكان في الهند ما يقارب هذه النوعية!!» لقد أغاظني هذا التعليق، ولم أكد أصدقه؛ إذ كان المهندسون والعلماء في الهند على جدول رواتبه، ومع ذلك كان يفرق بين من يعملون معه «هنا» ومن يعملون معه «هناك» في الهند، كنت أعرف دائماً أن لدينا مشكلة جعل البنية أو النزعة الفكرية للمؤسسة منسجمة مع فكرة العقل العالمي، واختيار كل عقل كبير في العالم بغض النظر عن مكان إقامته، فعندما سمعت ذلك من خيرة الناس عندي، أدركت أن المشكلة أكبر بكثير مما ظننت.

انطلقت برواية هذه الحكاية، دون ذكر اسم هذا الشخص، في الصباح التالي أمام مئة وسبعين من الرؤساء التنفيذيين في شركة GE، استخدمت هذه الحكاية لأضرب بها مثلاً عن كيفية عدم قيام شركتنا على رفع مستوى العقل العالمي إلى الحد الأقصى، وتحديت كل من كان في الغرفة أن ينظر إلى نفسه في المرآة ويتأكد إن كان لا يركب في القارب نفسه، لا يمكن أن يكون لدينا في الولايات المتحدة فرق بحث وتطوير تقوم بكل عمل متقدم وممتع في حين تزرع مشاريع ذات قيمة أدنى في أمكنة كالهند، أقنعتني زياراتي إلى الهند أن مخابر بحوثهم

تغص بعلماء مثل العلماء الموجودين في الولايات المتحدة إن لم يكونوا أفضل منهم وبفروع من المعرفة أكثر من مجرد برامج.

أدرك هذا الفتى أني ضربته بقسوة علناً أمام أقرانه، وما كنت لأفعل ذلك لولا أنه كان من ألمع التنفيذيين وأكثرهم ثقة في الشركة، كان نجم شركة GE، ولم يكن مخفقاً.

وفي غضون يوم أو يومين من اللقاء أرسل لي رسالة يوضح فيها بأنه «قلص العملية المهمة التي قام بها فريقه في الهند» عن غير قصد، وأنه ترك لدي انطباعاً خاطئاً، فسارعت إلى الاتصال به هاتفياً لأشكره على رسالته ولأطمئنه بأنه لم يفسد شيئاً.

من الواضح أن هذا التصرف السلبي الذي يحتذى لا ينفع مع الناس كلهم، يمكنك التعامل به مع من هم مفضلون لديك ـ طالما أنهم يعرفون أنهم مفضلون لديك، لقد ساعدني استخدام النموذج المحتذى دائماً على توضيح الأمور لمجموعة أكبر.

يُطبق النموذج نفسه على الذين «يرمون رمية كبيرة» فيخطئون، مع ميزات الشركات الكبرى أنها تستطيع أخذ مشاريع ضخمة بإمكانيات هائلة، وأسرع وسيلة لتحييد هذه الميزة هي السعي وراء رؤوس أولئك الذين يتجرؤون على الحلم والوصول، ولكنهم يفشلون، فذلك يعزز ثقافة العزوف عن المغامرة.

خير وسيلة لدعم الأحلام وتوسيعها هي توفير أفكار صغيرة ذات إمكانات كبيرة، ثم يُقدَّم للناس نموذجاً يحتذى والموارد التي تحول المشروعات الصغيرة إلى أعمال كبيرة، ومن الأمثلة الجيدة على ذلك محاولتنا المبكرة في أواخر سبعينيات القرن العشرين لتطوير مصباح كهربائي ثوري جديد اسمه هالارك (Halarc) كان جهداً طموحاً أن نبتكر مصباحاً يدوم عشرة أمثال عمر المنتج النموذجي عندما تكون القدرة الكهربائية ضعيفةً، بدا وكأنه حل بيئي كامل.

كانت هذه نقلة كبيرة بقيمة 50 مليون دولار.

بيد أن المشكلة هي أنه ما من أحد أراد أن يدفع 10.95$ ثمناً للمصباح الواحد، بغض النظر عن كونه «مغرياً» أو «ثورياً»، ففشل مشروعنا، وبدلاً من «معاقبة» الذين انخرطوا في جهد تصنيع هذا المصباح، احتفلنا بمحاولتهم العظيمة. فسلّمنا مكافآت إدارية نقدية للبعض، ورفعنا عدداً من الذين اشتغلوا في مصباح هالارك إلى وظائف جديدة، وفي حين أنه ما من أحد كان سعيداً بالنتائج، فقد كافأنا أعضاء الفريق مكافأة عالية، كنا نريد أن يعلم كل من في الشركة أن الذين يرمون رميات كبيرة ويخطئون الهدف، لا بأس عليهم، ولا يلامون.

وبحلول عام 1964 كان مشروعنا لصناعة بلاستيك جديد قد قطع شوطاً طويلاً، كنا على وشك إنتاج مادة قابلة للبيع، عيّن كتوف مديراً عاماً اسمه بوب فينهولت (Bob Finholt) ليدير المشروع، كان هذا الرجل حالماً ومفكراً كبيراً استطاع إقناع رؤسائه بفكرة أن لدينا أمراً ما يجري في بيتسفيلد، كما استطاع تشارلي ريد أن يحصل على موافقة المجلس على معمل البلاستيك الجديد في عام 1964.

سوف ينتج هذا المعمل مادة PPO التي جلبتني في المقام الأول إلى شركة GE، والتي سببت كارثة في المعمل الاختباري الإرشادي، حصلنا على المال على أساس أن لدينا بلاستيكا خارقاً ويعد خطوة متقدمة على أول بلاستيك صممته شركة GE، وهو ليكسان (Lexan)، الذين أطلق معيار أداء جديد.

كان بيعاً صعباً، لأننا لم نشأ الانتقال إلى ماونت فيرنون (Mount Vernon) في ولاية انديانا (Indiana) حيث بني أول معمل بلاستيك ليكسان، بل اخترنا موقعاً مساحته 450 فداناً في سيلكيرك (Selkirk) نيويورك، وجدت هذا الموقع يوم الأحد بعد الظهر عندما كنت في رحلة من بيتسفيلد مع زوجتي وأطفالي الثلاثة، ترجلنا جميعاً من سيارتي ومشينا في ذلك الموقع. كان قطعة من الأرض

جميلة، استخدمت سابقاً حقل مسير لسكة حديد نيويورك المركزية مع حق استملاكها لمد الخطوط الحديدية والمرور فيها، تقع هذه القطعة على نهر هدسون (Hudson River). أحببت الموقع، ولم أتركه حتى أُنهك الأولاد من التعب.

ارتاب بعض أعضاء اللجنة التنفيذية في الموقع لأنه لم يكن يبعد سوى ثلاثين ميلاً عن شينيكتادي، حيث كانت شركة GE قد أنشأت واحداً من أكبر وأقدم مصانعها، وكان في طلبنا شيء من الأنانية، أيضا. إذ كنا نريد إدارة معرضنا الخاص بنا ونبقى حيث كنا. ولتعليل ذلك، قلنا إننا نبتكر منتجاً عالي التقنية، وبحاجة إلى الوصول إلى الكيميائيين في مركز البحوث والتطوير العائد لشركة شينيكتادي، إضافة إلى مخبر أبحاثنا في بيتسفيلد، على بعد 50 ميلاً.

فزنا بالنقاش وبالمال، وبحلول هذا الوقت كانت نزعة بوب فينهولت الإبداعية قد أكسبته ترفيعاً إلى التخطيط الاستراتيجي في مقر الشركة عام.

وبما أن مكان المدير عام قد شغر، فقد سعيت إليه.

وبعد عشاء في سيلكيرك مع كتوف وبقية فريقنا، تبعت كتوف إلى سيارته خلف مطعم ستون إندز (Stone Ends) وقفزت إلى المقعد الأمامي في سيارته الفولكس واجن ذات الغطاء القابل للطي.

قلت له: «لماذا لا أشغل أنا وظيفة بوب الشاغرة؟!».

فسألني: «تمزح؟ إنك لا تعرف شيئاً عن التسويق يا جاك، وكل ما يحتاجه المنتج الجديد هو التسويق».

لم أشأ الحصول على جواب «لا». فبقيت في سيارة كتوف في ذلك المساء المظلم البارد أكثر من ساعة أمطره بمؤهلاتي للوظيفة ـ على قلتها.

كان دوري أن أقنع كتوف، وأقنعته بصعوبة، فذكرته بيوم أقنعني بالبقاء في شركة GE. لم يعطني جواباً تلك الليلة، ولكن عندما خرجنا من ميدان وقوف السيارات ذاك، كان كتوف قد أدرك كم أنا مستميت للحصول على هذه الوظيفة.

اتصلت به خلال الأيام السبعة التالية مقدماً مزيداً من الآراء التي تدعم قضيتي، وفي غضون أسبوع استدعاني هاتفياً إلى مكتبه في بريدج بورت.

قال لي: لقد أقنعتني يا سوب (SOB) بإعطائك الوظيفة، وسأفعل فخير لك أن تنفذ».

عدت ذلك اليوم إلى بيتسفيلد بوصفي المدير عام لعملية منتجات البوليمر.

لم أستغرق وقتاً طويلاً حتى أعلن عن ذلك.

إذ اكتشفنا مباشرة بعد تسلمي منصبي الجديد والبدء بالعمل في الموقع أن هناك عيباً خطيراً في منتجنا من بلاستيك PPO، فقد بدأت الاختبارات القديمة تبين أن هذا المنتج أصبح بمرور الزمن هشاً، ويتشقق لدى تعرضه لدرجات حرارة عالية التي صمم أصلاً ليتحملها، فلم يعد هناك من سبيل لاستخدام هذا النوع من البلاستيك بدلاً من أنابيب المياه الساخنة النحاسية ـ هذا هو أكبر مجال لتسويقه.

أقنعت نفسي وضغطت عليها لأخوض تحدياً مصيرياً بالنسبة لحياتي العملية، إنها لحظة تجمدت إلى الأبد في ذاكرتي، كنت أقف في موقع سيلكيرك في يوم شتوي بارد من عام 1965 مع كتوف وألن هاي (Allan Hay) عالم مخبر أبحاث شركة GE الذي اخترع الـ PPO، وكان هاي يرتدي ربطة عنق أنشوطية. وقفنا، ونحن نرتدي معاطفنا وقفازاتنا عند طرف حفرة كبيرة بعمق ثلاثين قدماً تتسع لدفننا جميعاً فيها.

لقد سطعت حياتي العملية أمام ناظري ونحن نقف أمام هذه الحفرة الكبيرة، في مواجهة هذا العيب الفني الذي ظهر حديثاً في المنتج الجديد. فقلت: «إما أنكم جميعاً تساعدوننا على حل هذه المشكلة وتسوية الأمر وإلا فنحن ميتون لا محالة».

التفت هاي (Hay) إلينا وقال بهدوء: «أيها الفتية، لا تقلقوا بشأن هذا الأمر، لدي زوج من البلاستيك الجديد قادم في الطريق».

شعرت وكأنني ألقي به في الحفرة، وتساءلت ما هذا الذي ورطت نفسي فيه؟. لقد تجاوزنا أنفسنا، كان ذلك استثمار عشرة ملايين دولار في عمل لم تفهمه الشركة حقاً، وبدا جلياً الآن أنه ليس لدينا ما يشغل المعمل ليباشر الإنتاج، بل الأسوأ من ذلك هو أنه ليس لدى العالم الذي اخترعه أي فكرة عن كيفية إصلاح ذلك العيب.

استغرقنا ستة شهور محمومة قبل أن نخرج من هذه الورطة، فأنا شخصياً، أقمت ليل نهار في المخبر، خلال تلك المدة جربنا كل شيء، كنا نقحم أي مركّب يخطر ببالنا في مادة الـPPO لنرى إن كان ذلك سيوقف التشقق. وأخيراً وجد دان فوكس ـ العالم الكيميائي في بيتسفيلد ــ الحل، وذلك عن طريق خلط الـPPO بمادة البوليستيرين (Polysterene) الرخيصة وبعض المطاط.

كان علينا أن نتلاعب بتصميم المعمل حرصاً على عملية الخلط، ولكنه اشتغل بصورة مرضية.

كان للحكاية نهاية سعيدة، أطلق على خليطة البلاستيك هذه اسم نوريل (Noryl) وأصبحت في النهاية منتجاً مربحاً يجمع اليوم أكثر من مليار دولار من مبيعاته في مختلف أنحاء العالم.

إن الذي أنجح العمل عصبة من الناس المهووسين الذين كانوا يعتقدون أن باستطاعتهم عمل أي شيء، كان ينتابنا الرعب حتى الموت، ولكننا كنا مفعمين بالأحلام، كنا مهووسين تماماً بحيث لا نتورع عن تجربة أي شيء لنجعل هذا النوع من البلاستيك صالحاً، ربما نحن في إحدى أكبر شركات العالم، ولكننا رأينا أنفسنا في بيتسفيلد أو سيلكيرك مجموعة صغيرة، نشترك في عمل أسروي، وخلفنا «بنك»

لنتحدث عن الحظ، كانت هذه الخبرة كلها في الأعمال البلاستيكية، وكأن الله كان يتجلى قائلاً: «هذه لحظتك يا جاك، فاغتنمها».

مازلت حديث العهد بهذا، يمكنني أن أتذكر عندما دعاني وكارولين بائع إلى العشاء. ظننت أن ذلك أمر كبير وطعام فخم، كنت مدير مشاريع أشتري مواد من شركته «بيتسبيرغ كونسوليدتيد كول» (Pittsburgh Consolidated Coal) كان يصحبنا إلى تناول المشروبات وطعام العشاء في ميل (Mill) على فلوس (Floss)، أفضل مطعم في المنطقة. وكان ذلك مجاناً.

ربما يبدو الأمر ساذجاً هذه الأيام، بيد أن كل شيء كان يشكل خبرة جديدة، أحببت كل دقيقة من ذلك، وكنت ابتهج لأصغر الأشياء، كنا نسافر في طائرة من طراز يوناتيد كارافيل (United Caravelle) ذات محركين نفاثين من هارتفورد (Hartford) في كونيكتيكت، إلى شيكاغو (Chicago) في طريقنا إلى معمل البلاستيك الذي يصنع مادة ليكسان في مونت فيرنا، في أنديانا، وكانت المضيفة تناول كلاً منا علبة من جوز المكاديميا (mecademia)، وزجاجتين صغيرتين من ويسكي سكوتش (Scotch) وكنا نتطلع كل مرة إلى هذه الضيافة ونحن في طريقنا إلى المطار.

لم أكن اصدق، في بعض الأحيان، أنه كان يدفع لي لقاء كل هذه الأمور، ولا حتى أمي. فعندما سافرت إلى أوروبا أول مرّة في عام 1964 برحلة عمل، أصابها الذعر خشية ألا تعوّض لي مصاريف الرحلة.

سألتني قائلة: «هل أنت متأكد أنهم سيدفعون لك التكاليف؟!».

كانت هذه الخبرات كلها جزءاً من تنمية العمل من الصفر، وكنا نلتمس الذرائع لكل تجربة منها كي نحتفل بها، فعندما طرحنا عرضاً بقيمة 500$ لحبوب البلاستيك، كان لابد أن نتوقف في طريقنا للاحتفال بذلك، ألصقنا على الجدار أسماء الذين اشتروا حبيبات بلاستيكية بمبلغ 500$ أو أكثر كلهم في ما أسميناه «نادي» 500$، وكلما نضيف أسماء عشرة زبائن آخرين نعتبر ذلك فرصة للاحتفال.

كانت حفلات براميل المشروبات الصغيرة والبيتزا ممارسة عادية في سيليكون فالي (Silicon Valley)، وكانت عادية أيضا في سيلكيرك وبيتسفيلد في أواسط ستينات القرن العشرين.

وكان كل ترفيع أو علاوة أو زيادة تعد سبباً للاحتفال، وعندما حصلت على علاوة قدرها 3000$ في عام 1964، أقمت حفلاً للموظفين كلهم في بيتي الذي اشتريته حديثاً في كبمردج أفينيو (Cambridge Avenue)، وهي منطقة الطبقة عاملة من بيتسفيلد. ويوم الاثنين التالي اشتريت سيارتي الأولى من طراز بونتياك ليمانز (Pontiac Le Mans) ذات السقف القابل للطي واللون المائل إلى الأخضر، كنت اشعر أني في قمة العالم ولكن سرعان ما أتذكر كيف أن الأمور لا تبقى على حالها.

اشتريت ـ إضافة إلى سيارتي ـ بدلة جديدة، كنت أحب تمييز نفسي عن بقية الشلة في تلك الأيام الأولى من حياتي العملية، وكنت أرتدي في الصيف بدلات البوبلين مدبوغة بلون أسمر مائل إلى الصفرة، من مصنوات هاسبل (Haspel)، مع قمصان ذات بنود زرقاء، وربطات عنق مخططة، وكنت أطرب لسماع الناس يخاطبوني بـ «دكتور ويلش»، وإن كان يبدو ذلك الآن سخيفاً.

ذهبت إلى مصف السيارات بعد العمل، ذات يوم ربيعي جميل، ودخلت سيارتي الجديدة اللامعة، دفعت الذراع لا نزاله لأول مرة، وفجأة تدفق زيت الهيدروليك من الخرطوم، ولوث الزيت القذر بدلتي وشوه دهان واجهة سيارتي الجديدة الجميلة.

لم أكد أصدق ما حدث، كنت في تلك اللحظة أفكر بأني ملفت للانتباه لأني أكثر جاذبية وإثارة من سواي فجاءت هذه الضربة تذكرة وعبرة أعادتني إلى الواقع، كانت تلك الحادثة درساً عظيماً، إذ ما إن تظن أنك أصبحت عظيماً، يحدث ما يوقظك ويعيدك إلى واقعك. ولربما لن تكون هذه آخر مرة.

ومع ذلك، تابع العمل الأسروي نموه، وأنا كذلك، فما إن تم إنشاء معمل سيلكيرك وبدأ بيع بلاستيك نوريل، حتى أقلعت المبيعات، فكان النمو سريعاً من عام 1965 إلى عام 1968 ثم حصلت على الانطلاقة الكبيرة التالية. ففي مطلع يونيو من عام 1968، أي بعد ثماني سنوات تقريباً من التحاقي بشركة GE رُفعت مديراً عاماً لعمل في مجال البلاستيك قيمته 26 مليون دولار، كانت تلك صفقة كبيرة جعلتني، وأنا في الثانية والثلاثين من العمر، أصغر مدير عام في الشركة.

وضعتني هذه النقلة في خضم الجماعات الكبيرة بكل ما فيها من زخرف،دعوة سنوية إلى اجتماع كبار الإداريين في يناير في فلوريدا (Florida) وفرصتي الأولى للحصول على أسهم.

كنت سائراً في طريقي.

❖ ❖ ❖

الفصل الرابع

الطيران تحت الرادار

بدت الحياة على ما يرام، بيد أن فيها موضع أسف، وهو أني لم أعد أشارك والدي بنجاحي. فقد توفيت والدتي في 25 يناير من عام 1965 الذي كان أكثر أيام حياتي حزناً. توفيت عن 66 عاماً في المرحلة الجامعية الأولى في جامعة ماساشوسيتس (UMass) في أمهرِست عندما أصيبت بأول نوبة قلبية.

وعندما اتصلت عمتي بي تحيطني بالنبأ صدمت صدمة شديدة بحيث خرجت مسرعاً من المهجع إلى الشارع أركض إلى مدينة سالم التي تبعد(110) أميال، وكانت عواطفي جياشة جداً بحيث تابعت الركض وأنا ألوح للسيارات كي تقلني إلى البيت.

عادت إلى البيت بعد إقامة أسبوع في المشفى، واستراحت، وشفيت. كان ذلك كله قبل «حاصرات بيتا»، وجراحة جانبية، (التي ربما تنقذ حياتي بضع سنين). عانت من نوبة قلبية بعد ثلاث سنين، وسارت على الروتين نفسه، وبعد ذلك بثلاث سنين أصابتها النوبة الثانية والأخيرة، كانت ووالدي في فلوريدا لقضاء عطلتهما، كنت قد أعطيتهما ألف دولار من علاوتي في تلك السنة لأساعدهما على الهروب من شتاء نيوإنكلاند (New England) القاسي.

كان المبلغ يعني الكثير لكلينا، فعندما ناولتها المبلغ انفجرت تيهاً وافتخاراً. لقد زودتني بكل ما أملك منذ ولادتي، فهديتي المتواضعة (الألف دولار هذه) كانت فرصة لأرد إليها شيئاً من جميلها أخيراً، أما بالنسبة لها فكان هذا المبلغ انعكاساً للنجاح الذي كان يتمتع به «إنتاجها». كانت فخورة بي جداً، والحمد لله أني قدمت لها هذه الهدية، ومن دواعي حزني وأسفي الكبير أني لم أكن قادراً على إعطائها كل ما أستطيع لو أنها حية الآن.

عندما أخبرني والدي أن أمي في مشفى فورت لوديرديل (Fort Lauderale) طرت فوراً من بيتسفيلد، وذهبت مباشرة إلى غرفتها في المشفى، كان شكلها سيئاً: ضعيفة هزيلة. أتذكر ليلة وفاتها أنها طلبت مني وأنا جالس معها أن أغسل لها ظهرها، فنظفته بإسفنجة وماء دافئ وصابون، وكانت سعيدة بذلك.

وبعد ذلك عدت ووالدي إلى الفندق ذي الغرفة الواحدة حيث كانا يقيمان.

لم نرها بعد ذلك حيّة أبداً.

شعرت بالدمار يحيق بي، عاد والدي وعمتي إلى سالم بالقطار مع جثمان أمي، في حين أني عدت إلى البيت بسيارة أبي، قدت السيارة شمالاً طوال الليل، توقفت لأستريح في الفندق على الطريق العام في نورث كارولاينا (North Carolina) ولكني بقيت هناك لأربع ساعات فقط، أتقلب في الفراش، وقد فارقني النوم، كنت قلقاً وغاضباً جداً، بكيت طوال الطريق وكنت أرفس السيارة من حين إلى حين، شعرت بأني خدعت، وأحسست بالغضب الشديد من الله لأنه أخذ أمي مني.

لدى وصولي إلى البيت كنت قد أُنهكت بكاء، كان السهر عند جثمانها والجنازة في كنيسة القديس توماس الرسول احتفالاً بحياتها حقاً، حضر إلى بهو الجنازة في سالم أقرباؤنا كلهم وجيراننا ومئات من الأصدقاء لا أعرفهم، كل منهم يحمل قصة أمي وهي تروي له حكايات عن ولدها، جاكي (Jackie).

مما لا شك فيه أن كل حكاية عني أضجرت بها أصدقاءها كانت تنطق باعتزازها بي.

تلقى والدي أيضاً بموتها صدمة قاسية، كان طيباً وكريماً، فقد اشترى لي سيارة وهو غير قادر على ذلك، فوظيفته وشخصية أمي الغامرة منعاه من أن يؤثر كثيراً في حياتي. ولكني أحببته، ومن المحزن جداً أن أراه اليوم يرفض التلاؤم مع الحياة بدونها.

كان جندياً تائهاً بلا أمي، لقد أبقته على نظام غذائي خالٍ من الملح لأنه كان يعاني من داء الاستسقاء، أما الآن فلم يعد يأبه بما يأكل، وسرعان ما أدى احتباس الماء في جسمه إلى تورم وجهه، وبدأ يزداد وزنه.

كان يقود نفسه إلى الموت بتناول الطعام غير المناسب، انحبس ماء كثير في جسمه فنقل إلى المشفى، فهرعت عائداً من رحلة لي في أوربا، كان مازال حياً عندما دخلت مصعد المشفى إلى غرفته، وما إن وصلت سريره حتى كان قد فارق الحياة، كان ذلك بعد 15 شهراً من وفاة أمي، إذ فارق الحياة في 22/ إبريل/1966 عن 71 عاماً.

لقد فوجئت وتضايقت لموته، فقدت أمي وأبي، وشعرت بالأسى على نفسي، ولكني كنت محظوظاً بزوجتي كارولين، التي كانت تلملم أشتاتي، كانت قوية ذكية، وسريعة البديهة، وجاهزة للعون دائماً، لقد ذكرتني بما يحيطني من حظ وسعادة في إطار أسرة عظيمة، فيها أطفال ثلاثة أصحاء: كاثي (Kathy)، وجون (John)، وآن (Anne) [أتانا مارك (Mark) فيما بعد في إبريل من عام 1968]. كانت صخرة حقيقية أسند إليها ظهري، ليس في تلك المناسبة بل في كل المناسبات.

وعندما كنت أقلق بنتائج ما كنت أثير من مشكلات في العمل، كانت تشجعني على أن أفعل ما أراه صواباً ــ بغض النظر عما يفكر فيه الآخرون في شركة GE، وبعد كل ترفيع أتلقاه تحتفل هي والأطفال ويزينون البيت والطريق المؤدية إليه بالأعلام والقصاصات الملونة.

بعد ترفيعي إلى مدير عام للبلاستيك أجرت مجلة الشركة «مونوغرام» (Monogram) مقابلة في عام 1969، وعندما جاء الكاتب إلى بيتسفيلد لمقابلتي، أشار إليّ بوصفي «الدكتور ويلش»، فقاطعته قائلاً: «لا أريد الرسميات، فادعني جاك»، وقد اقتبس هذه العبارة في المقالة.

كنت الآن مستعداً للتصرف كرجل أعمال وليس كمهندس. لذلك كنت تواقاً للتخلص من لقب «دكتور ويلش»، كنت أفاخر بأن عاملين معي كانوا حزمة واحدة يولدون مشاعر حميمة فيما بينهم، وكنت أفاخر بأننا استطعنا تنمية الأعمال البلاستيكية في سنتي الأولى كمدير عام أكثر بكثير من السنوات العشر السابقة، «هنا ذهب، ونحن محظوظون إذ جئنا لنحفر المنجم».

كم كنت أحمق لا أفكر إلا في نفسي، ادعيت أننا سنحطم الرقم القياسي في المبيعات والأرباح، دون أن آخذ أياً من رؤوساء العمل السابقين في الاعتبار، لابد وأن صُدم الذين قرؤوا المقالة وأدانوها بالفشل الذريع، ولحسن الحظ كنت تحت الرادار معزولاً عن بيروقراطية شركة GE.

فعندما أنجزت عملية البلاستيك برمتها بما فيها الليكسان اعتقدت في الواقع أني ورثت ذهباً، فبالمقارنة مع نوريل (Noryl) كان الليكسان رائعاًن ممتازاً من الطراز الأول. فكان صافياً كالزجاج وقاسياً كالفولاذ، وكان مقاوماً للهب، وخفيف الوزن، فقد استخدمت شركة بوينغ (Boeing) أربعة آلاف باوند من مادة الليكسان في كل طائرة جامبو 747 تصنعها في تلك الأيام، إذ استعاضوا به عن المعدن في نصف تطبيقاتها.

كنا نبيع على مدى سنوات خليطة من خلائط نوريل، وكنا نسعى دائماً أن نروج لها، كنا مواطنين من الدرجة الثانية بإنتاج من الدرجة الثانية، وأفلحنا بفضل تخفيض السعر قليلاً أن ندخل هذه الخليطة في واقيات آليات العمل ورشاشات المروج، ومجففات الشعر، وخراطيش الشفرات الجاهزة القابلة للتخلص منها بعد الاستعمال، وفي أجهزة التلفاز الملون، ولكن كان علينا أن نقاتل من أجل كل طلبية بمقدار 500 باوند، وعندما حصلنا على الليكسان ظننت أننا استولينا على العالم، وكنت مغروراً جداً إذ قلت ذلك.

كان البيان مثيراً لأن وجهة نظر الشركة في المواد البلاستيكية أقل إطراء، لقد رُفع الذي كان يدير العمل إلى مدير عام المواد السيليكونية التي كانت في ذلك

الوقت أكبر من الصناعة البلاستيكية بنحو 50%، كانت السيليكونيات مربحة جداً، في حين كانت البلاستيكيات تغطي تكاليفها، لا تحقق ربحاً ولا تتكبد خسارة.

ومع ذلك كان المستقبل ساطعاً جداً، كان ذلك زمن اعتقاد المتنبئين بأن صناعة البلاستيك ستنمو أسرع من أي صناعة أخرى في العقد التالي، أسرع حتى من الحواسيب والإلكترونيات، حتى السينما والأفلام كانت في طريقها إلى هذه الصناعة، لقد شجع دستن هوفمان (Dustin Hoffman) في الدراسات العليا على العمل في صناعة البلاستيك.

أضفنا أناساً مختصين بالتسويق وشرعنا بالترويج للبلاستيك كما لو كان مادة التايد المنظفة.

استأجرنا ضارب كرة في لعبة البيسبول، بوب جيبسون (Bob Gibson)، من سنت لويس كاردينال (St. Louis Gardinal) ليكون أحد مساعدينا، صورنا فيلماً تلفازياً للإعلان التجاري: ثور في محل يبيع خزفاً صينياً بيد أن الخزف كله مصنوع من بلاستيك ليكسان، فلم ينكسر عندما صب الثور جام غضبه على مجموعة الخزف البلاستيكي. واستأجرنا ممثلين فكاهيين هما بوب (Bob) وراي (Ray) ليعلنا باستمرار عن بلاستيكنا في وقت مناسب يكون فيه غالبية الناس يشاهدون التلفاز، بثثنا إعلانات الراديو بين السابعة والنصف والثامنة صباحاً عندما كان زبائننا المستهدفون: مهندسو السيارات محشورين في زحمة المرور في طريقهم إلى مكاتب شركة جنرال موتورز (General Motors)، وشركة فورد(Ford) وشركة كرايزلر (Crysler). وأقمنا لوحات إعلانات تروج لبلاستيك ليكسان على الطرق المؤدية إلى العمل.

رماني ديني ماك لين (Denny Mc Lain) الفائز بثلاثين مباراة مع فريق ديترويت تايغرز (Detroit Tigers) بكرات سريعة وأنا أرفع صفيحة من بلاستيك ليكسان في موقف السيارات التابع لمكتبنا في ديترويت، غطت الصحافة المحلية هذا الحدث، هذا الترويج كله جلب انتباهاً كبيراً لأنه كان تسويقاً مختلفاً لبلاستيك اصطناعي.

أردنا أن نستعيض عن كل جزء معدني في السيارة بمادة ليكسان بدءاً من الحاشية إلى لوحة أجهزة القياس أمام السائق إلى حاجبة المياه والوصل إلى المقابض التي تحرك زجاج نوافذ السيارة، وبما أن مكتبنا الذي يضم خمسة موظفين فقط كان ينافس مكتب دوبونت الذي يضم أربعين موظفاً، كان علينا أن نكون أكثر سرعة وإبداعاً، لقد تحدينا الشركات الكيميائية الكبيرة ونجحنا لأننا كنا قادرين على أن نسبقها، كنا نستخدم قوة شركة كبيرة، ونحاول أن نكون بسرعة شركة صغيرة.

كنا نطير، وبحلول عام 1970 كنا قد تجاوزنا ما كنت أفاخر به من تنبؤات في الأعمال البلاستيكية بأكثر من الضعف في أقل من ثلاث سنوات، ورغم هذا النجاح كنت أنفش ريش بعض المسؤولين الأقوياء في رئاسة الشركة غضباً.

ومن بين هؤلاء روي جونستون، رئيس دائرة الموارد البشرية في شركة GE، كانت مفاتيح العمل بيد جونستون هذا، إذ كان يرفع تقاريره مباشرة إلى الرئيس فريد بورش (Fred Borch) في ذلك الوقت، وأخيراً صار يرفعها إلى ريغ جونز (Reg Jones)، وكان له أثر كبير في قرارات الاستئجار والتشغيل.

وبعد سنوات، وجدت مذكرة كان جونسون قد رفعها في يوليو من عام 1971، إلى نائب الرئيس هيرم ويس (Herm Weiss)، كنت مرشحاً في ذلك الوقت للترفيع إلى منصب نائب رئيس قسم التعدين والكيمياء، وهو مجموعة مبيعات بقيمة 400 مليون دولار، استخلص جونسون في مذكرته تلك أنني أستحق الترقية، ولكن ذلك التعيين «يحمل في طياته أكثر من المجازفة العادية». وتابع القول فيها: «على الرغم من قوى جاك العديدة إلاّ أن له حدوداً عديدة، فمن الناحية الايجابية فهو يتمتع بحوافز دافعة لتنمية العمل، وبمقدرة غريزية طبيعية على التخطيط والعمل، والإبداع، والمغامرة، وهو قائد طبيعي ومنظم عفوي، ويتمتع بدرجة عالية من الكفاءة التقنية».

وهو، من جهة أخرى، متغطرس، لديه ردود فعل عاطفية مبالغ فيها خاصةً في رد فعله على النقد، وينخرط شخصياً في تفاصيل عمله، وينزع إلى الاعتماد المفرط على بديهته وسرعة تفكيره ومبادرته أكثر من اعتماده على واجباته ومساعدة الهيئة عاملة في دخول مواقف صعبة معقدة أو الخروج منها، ولديه موقف مناهض للمؤسسة فيما يخص أنشطة GE الخارجة عن دائرة اهتمامه هو إنني مسرور إذ وجدت هذا التقييم فيما بعد، وإلاّ كنت قد ارتكبت حماقة، حتى وإن كان تقريره يتضمن بعض النقاط الجميلة، إذ لم أكن حينها أقبل النقد.

لقد دوّن جونسون «حدودي» ونسبها إلى «الشباب والافتقار إلى النضوج» ولكنه لم يحجبني عن وظيفة القسم، والفضل لله أن أيدني هيرم ويس.

وبالرجوع إلى الوراء نجد أسباباً كافية لتحفظات جونسون وغيره. فمن الواضح أني لم أكن مناسباً للشركة بصورة طبيعية، إذ لم أكن أحترم البروتوكول أو أطيقه. كنت مديراً فارغ الصبر، خاصة مع الذين لا يؤدون عملهم بما يرضي.

كنت فظاً وصريحاً، حتى أن البعض كانوا يعتقدون أني وقح، وكلماتي قاسية وغير مؤدبة. كنت لا أحب الجلوس والاستماع إلى عروض معلبة (معدّة سلفاً وعلى نمط واحد) ولم أكن أحب قراءة التقارير، بل أفضل الحديث مواجهة حيث كنت أتوقع أن المديرين يعرفون عملهم وأن لديهم الأجوبة اللازمة.

أحب «الصراع البناء»، وكنت أعتقد أن الجدال المفتوح والمخلص بشأن قضايا العمل يؤدي إلى أفضل القرارات، وإذ لم تستطع فكرة أن تحيا بعد نقاش حر مفتوح وبلا قيود، فإن السوق سوف يقتلها، فقد شبه لاري بوسيدي (Larry Bossidy)، صديقي الطيب ونائب رئيس سابق في شركة GE، اجتماعات هيئتنا بإعلانات ميلر لايت (Miller Lite) الحيوية وذات الصوت الأجش العالي.

لم أخف أفكاري ولا مشاعري أبداً، كنت أنخرط بحماس وعاطفية في أثناء مناقشات العمل لدرجة أني أتفوه بما يعتبره الآخرون فظاً، هناك مثلان مفضلان: «ابني الذي هو في السادسة من العمر يستطيع أن يقول خيراً من ذلك». أو «إنك تأتي بالنبأ السيئ، ولا تأتي بما يعدله».

فالذين لم يستطيعوا التلاؤم مع هذه البيئة الإبداعية يتركون العمل أو يطلب منهم أن يستقيلوا، توقفت عن استئجار الذين لا يقومون بالعمل على خير ما يرام، فالمتغطرسون والمتباهون لا يدومون طويلاً والذين يتركون العمل يمنحون زيادة في الراتب البيتي وترقيات أكثر من المألوف، تماماً كما أفعل.

كنت «أنبذ»، و«أعانق» أيضاً.

وصمتني هذه المفاضلات بأني ثوري رديء، وكانت تؤدي هذه المواقف إلى إشاعات ساخرة حولي، كانت الإشاعات التي تنشر حولي، هي مجرد إشاعات لا أساس لها من الصحة، كانت تثير أحاديث حول مبردة الماء، ولكن ليس لها من الصحة نصيب إلا قليلاً. وكانوا يدّعون أني أقفز على المكاتب أو طاولات المؤتمر كثور هائج، كان ذلك هراء لا صحة له إطلاقاً.

ومع ذلك تابعت الصعود، فرغم تحفظات جونسون، حصلت على الوظيفة كرئيس لقسم التعدين والكيمياء في عام 1971، وجلب هذا المنصب معه حزمة من التحديات الجديدة. كنت قد قضيت أحد عشر عاماً في شركة GE أعمل في ميدان البلاستيكيات، أما الآن فينبغي أن أعرف كيف أدير مجموعة كاملة من أعمال المواد بما في ذلك أدوات القطع الكربيدية، والماس الصناعي، والمواد العازلة، ومنتجات مواد كهربائية، وأن أدير تلك الأعمال كلها مع أناس مختلفين.

مهمتي الأولى كانت إلقاء نظرة ثاقبة عن كثب على فريقي، وجدتهم ضعفاء غير أكفاء خلا اثنين، كنت أول من يعترف بأني كنت متهوراً في التخلي عن الموظفين في تلك الأيام الأولى من استلامي المنصب، ولكني تعلمت على مرّ

السنين كيف أفعل ذلك، فهي أقسى وأصعب مهمة يمكن أن نقوم بها، ليست سهلة أبداً، ولن تكون أسهل في يوم من الأيام.

فإن كنت قد تعلمت كيف أجعل هذه المهمة أيسر، فذلك أني كنت أبذل جهداً كيلا يكون قرار تسريح أي موظف مفاجئاً له، كنت ألتقي المديرين الذين سأستبدلهم، وأجري معهم حديثاً مرّتين أو ثلاث أعبر لهم خلاله عن عدم رضائي عن أدائهم وأعطيهم فرصة لتحسين أدائهم. وأتابع كل مراجعة للعمل بمذكرات مكتوبة باليد.

ربما لا يستحسن البعض صراحتي، ولكنهم يعرفون تماماً أين يقفون.

ويجري الحديث لأول مرّة عندما يتحتم وقوع المفاجأة أو خيبة الأمل، إن كان سيحصل ذلك ـ لا عندما يطلب من المرء الرحيل، فلا أذكر مثالاً واحداً على إصابة أحد بالصدمة، أو كان يجهل مصيره عندما يجري الحديث معه لآخر مرّة.

أقول: «انظر، لقد سيرنا العمل جيداً، وكلانا يعلم أنه غير ناضج. لقد حان الوقت لوضع حد لذلك».

لابد أن تكون هناك خيبة أمل وإحباط حتماً، ولكن يكون الأمر في أغلب الأحيان خلاصاً، فعندما يحين وقت المحادثة الأخيرة، يقفز السؤال التالي بسرعة: «ما الصفقة؟» كنت محظوظاً أنني عملت طيلة حياتي مع شركة ذات موارد مالية كافية لتلطيف الضربة.

في تلك اللحظة، يكون التحدي الأكبر هو أن تجعل كل واحد يركز على المستقبل. أطمئنهم أن الذي يحدث ما هو سوى نقلة في حياتهم عندما ينطلقون إلى بداية جديدة، تماماً كالانتقال من المدرسة الثانوية إلى الكلية، أو من الكلية إلى الوظيفة الأولى، وأن بإمكانهم الانتقال إلى بيئة أخرى حيث تُنسى الثآليل السابقة.

لقد رأيت الكثيرين ممن صارت حياتهم أفضل وأسعد بعد تركهم الأعمال التي لم تكن ناجحة، كلنا نتحمل مسؤولية محاولة إحداث ذلك.

وأخيراً كان عليّ أن أحيط ثلاثة من التنفيذيين الذين كانوا يرفعون إليّ التقارير في وظيفتي الجديدة في عام 1971، أنباء غير سارة، وكان لديّ كذلك بضعة حراس، وضعت توم فيتزجيرالد (Tom Fretzgerald) الأيرلندي الجامح مكاني في البلاستيكيات، كان معظمنا في البلاستيكيات مهندسين، أما توم فكان البائع الجوال الوحيد.

كنت وإياه صديقين حميمين وكان القرين الروحي لي في العمل، لقد أخرجت مدير أعمال السيليكون لدينا ووجدت بدلاً له من الماضي، هو: وولت روب (Walt Robb)، دكتور مهندس أبحاث، كان قد وظفني في إلينيوي، كان قد ترك المخبر وقام بدور عملياتي كرئيس لعمل تطويري طبي صغير.

وفي أعمال التصفيح، حيث استبدلت المدير، عينت تشك كرزون (Chuck Carson)، أحد زملائي في البلاستيكيات، والذي كان رئيسي المالي، والذي أصبح لاحقاً رئيس أعمال صفائح الليكسان، كان التصفيح عملاً صعباً؛ إذ كان منافسنا الكبير في السوق هو صنف فورمايكاسيانميد الأمريكية (American Cyanimid's Formica) الذي كان يهيمن على السوق ويغمر صنفنا المعروف بـ «تيكستوليت» (Textolite)، كان لدينا أضعف الموزعين. كان تشك قوياً قاسياً لدرجة أننا أطلقنا عليه اسم «فرانك نيتي» (Frank Nitti) على اسم بطل فيلم «المنبوذين» الذي كان شائعاً وقتئذ. كان تشك دائماً يدقق أرقام الميزانية ولكنه لا يستطيع تحسين هوامش العمل المنخفضة أو الموقع التنافسي الضعيف.

حاولت وإياه أن نعمل حافظة نقود حريرية من أذن خنزير (أي أن نحقق المستحيل)، ولأول مرة رأيت الحزن في عيون الذين يطحنون في عمل خسيس، يناطحون منافساً لا يهزم، وكلهم أمل في أن تتحسن الأمور.

حتى ذلك الحين، كنت أظن أن العمل ربما يكون مثيراً، وكنت أعتقد أنه إذا صُبّ البحث وسكب المال في أمور ما فإنها تسفر عن منتجات جديدة مصحوبة بالنمو والنجاح، كانت تلك نظرتي الأولى إلى العالم الواقعي لأعمال

سيئة، إنه درس أحدث أثراً ضخماً في حياتي العملية، ومن حسن الحظ، مع ذلك، كان لأعمالنا الآخرى هوامش جيدة، خاصة الأعمال البلاستيكية ـ الدافع الحقيقي للنمو.

غصت لأفهم عاملين في هذه الأعمال الجديدة، فقد طلبت مثلاً مقابلة فريق إدارة المبيعات في أعمال التعدين في ديترويت، أثناء مقابلة المصادر البشرية في وقت سابق، لم أكن أصدق نوعية هذا الفريق، لقد جاؤوني بعرض بليد رسمي، لم يكن لديهم عاطفة أو حماس لعملهم، ولم يستطيعوا الإجابة عن أكثر الأسئلة روتيناً، فاعتبرتهم قوة مبيعات «مرحلية» ـ بائعين لا يستطيعون إيجاد المسوّغات لإنقاذ حياتهم.

نحيّت اثنين منهم بعد المقابلة، ولكني التقيت فتى خاصاً اسمه جون اوبي (John Opie) الذي غدا فيما بعد مدير تطوير الأسواق، كان في الخامسة والثلاثين من العمر وكانت لديه خبرة في العمل اثنتا عشرة سنة، منحته أول «ترفيع ميداني» من بين ترفيعات عديدة، بأن عينته مدير مبيعات قومي منذ اليوم الذي التقيته فيه. وبعد أن التقيت مديري المبيعات الإقليميين الجدد التابعين لأوبي، قلت له: لو كنت مكانك لطلبت من الستة كلهم ترك العمل في عام المقبل. وقد ترك خمسة منهم في النهاية.

كان ذلك خارج المألوف بوضوح، بل بعيداً جداً عن المألوف، ولكنه دفع بالفريق، واستخدم أوبي ذلك لتنشيط العمل، ويوصف أوبي مجداً وغيرياً، أصبح واحداً من أفضل التنفيذيين العملياتيين في شركة GE، وانتهى بوصفه أحد نواب الرئيس التابعين لي.

لم أفلح دائماً في التقاط من أريد. ففي مناسبات عديدة، كان ينبغي أن أختار واحداً من قائمة الشركة، فمثلاً: اضطررت قبول مديرين ماليين ليس لديهما أي قدرة ولا يقتربان من أي مقدرة، وكان لابد من إزاحتهما في النهاية، ومن المعارك

الكبرى التي خسرتها، هي محاولتي ترقية محام شاب اسمه (Bob Wright) إلى منصب مستشار عام لأعمال البلاستيك.

كنت أعتقد أنه أكثر من مجرد محامٍ، كان بوب في السابعة والعشرين من العمر، وكان قد أنهى حديثاً مرحلة التدريب الخاص، عندما رُفعت إلى وظيفة القسم، أحضرت معي آرت بوشيني (Art Puccini) كمستشار عام، كان بوب المرشح المستكمل للشروط كلها ليحل محل آرت في أعمال البلاستيك، بيد أنه كان للمستشار عام لشركة GE رأي مختلف، كان يرى أن عمر بوب وخبرته القليلة لا تؤهلانه للمنصب، لذلك دفع إليّ بقائمة مرشحين من عملائه.

أخذت واحداً منهم، وحللت المشكلة بأن طلبت من رايت أن يتسلم تطوير الاستراتيجيات لقسم البلاستيك في عام 1973، كنت قادراً على ملء هذا المنصب دون الرجوع إلى الشركة. وعلى الرغم من أنها لم تكن وظيفة ملائمة لمحامٍ، فقد كان بوب متحمساً لها، كانت لديه ملايين الأفكار ودبّ الحياة في الموقع، وفي غضون 18 شهراً عيناه مدير مبيعات قومي للبلاستيكيات، جعلته بديهته وشخصيته الانفتاحية الانبساطية ملائماً جداً للوظيفة وأكسبته خبرة استخدمها إلى الأبد، أصبح بوب، أخيراً، رئيس NBC، واليوم هو نائب رئيس GE ـ طريق طويلة من رفض الشركة قبوله لوظيفة قانونية في عمل يعطي أقل من مئة مليون دولار سنوياً كمبيعات.

التوتر أمر شائع بين الرئاسة والميدان في كل شركة أو مؤسسة، وفي حالة بوب رايت وجدت طريقة أهزم فيها النظام دون تحديه علناً، كان يساورني الأمل كل يوم خلال عشرين سنة خلت أن يثير عاملون في GE قضايا لصالح الذين يريدون تشغيلهم، حتى ولو كنت وهيئتي نحاول أن نحشو مرشحينا في حلوقهم.

ولما كانت البيروقراطية تحبطني في أغلب الأحيان، كنت أحاول جاهداً ألا أنقدها مواجهة وبصورة علنية، لاسيما من هم في القمم العليا، وفي مطلع سبعينيات القرن العشرين، كنت قد شرعت في التفكير بشأن احتمال تسيير

شركة GE فقد قلت فعلاً في عام 1973 عندما كتبت بجرأة في مقابلتي حول الأداء إن هدفي البعيد في حياتي العملية هو أن أصبح رئيساً تنفيذياً وصممت ألاّ أنسف حلمي بمطاعنه طواحين الهواء. فإن شكوت وأنيت وندبت على النظام فإن النظام سيسخر بي ويتجاوزني.

كنت محظوظاً، إذ خضع النظام. ومنحتني الشركة عدداً لا يصدق من الخبرات المختلفة. وأهمها أنها أتاحت لي أن أكون أنا نفسي.

❖ ❖ ❖

الفصل الخامس

الاقتراب أكثر من التحالفات الكبيرة

حصلت على فرصتي الكبيرة الثانية في يونيو من عام 1973، إذ رُفع روبين كتوف إلى منصب رئيس التخطيط الاستراتيجي للشركة كلها وأخذت أنا مكانه كتنفيذي للمجموعة. وكان هذا الترفيع يتطلب أن انتقل إلى رئاسة الشركة، فبالإضافة إلى قسم التعدين والكيمياء الذي أديره الآن من بيتسفيلد، أصبحت الآن مسؤولاً عن عدد من الأعمال الأخرى: أنظمة طبية في ميلووكي (Milwaukee)، ومكونات أدوات في فورت وايان (Fort Wayan)، ومكونات الكترونية في سيراكوس (Syracuse)

كانت حقيبة متنوعة من المنتجات تبلغ مبيعاتها بليوني دولار سنوياً، وتضم المجموعة 46000 موظفاً و44 مصنعاً في الولايات المتحدة إضافة إلى عمليات في بلجيكا (Beligium) وإيرلندا (Ireland)، وإيطاليا (Italy) واليابان (Japan)، والأراضي المنخفضة (Netherlands)، وسنغافورة (Singapore)، وتركيا (Turkey).

كان الترفيع هذا صفقة كبيرة، كنت قد سميت قبل 16 شهراً فقط نائباً لرئيس GE وأنا في السادسة والثلاثين من العمر، أما الوظيفة الجديدة فقد وضعتني على شاشة الرادار، صرت لاعباً حقيقياً، ذهبت إلى نيويورك لإلقاء نظرة على عينات من المكاتب التي أقيمت مماثلة لتلك التي في مكاتب الشركة المخططة حديثاً في فيرفيلد (Fairfield) وسوف تنقل GE إلى هناك في أغسطس من عام 1974، انتقيت الأثاث لمكتبي مع مجموعة من الشرائح السقفية التي تميّز وضعية المرء في الشركة.

كانت هناك مشكلة واحدة فقط ــ مشكلة كبيرة جداً ــ هي أني لم أكن راغباً في الذهاب إلى مقر الرئاسة الجديد في فيرفيلد.

كنت قد أنشأت خلال 13 سنة أقمت فيها في بيتسفيلد حياة مثالية لأسرتي ولي، أحببت البيكشايريين (Berkshires). انتقلت وكارولين من شقتنا المزدحمة في عام 1960 إلى سلسلة من البيوت حتى امتلكنا أفضل بيوت المدينة باعتقادنا.

كان لدينا شبكة من الأصدقاء الطيبين، كان أطفالنا مازالوا صغاراً وفي المدارس المحلية العامة، وكانت بيتسفيلد مكاناً عظيماً لتربية الأطفال، فيها جبال وبحيرات لا تبعد إلا دقائق، وكان لي مجموعة رائعة من الأصدقاء في نادي بيتسفيلد الريفي حيث كنا نلعب مباريات مصيرية في لعبة الغولف وكرة الطاولة، وكنت ألعب الهوكي ضمن مجموعة من نخبة المدينة في الثلاثينات من عمري، كنت قد تعرفت على كل شخص تقريباً.

كنت أشعر ـ في واقع الأمر ـ كأني سمكة كبيرة في بركة صغيرة، فلم أكن راغباً في التخلي عن هذا الوضع، وتتمتع بيتسفيلد بميزة أخرى، هي: أنها أبقتني بعيداً عن سباق الجرذان في مقر الرئاسة.

طرت في ذلك الصيف إلى نيويورك لمقابلة هيرم ويس (Herm Weiss) الذي كان نائباً للرئيس حينذاك، وكتنفيذي للمجموعة كان علي أن أرفع تقاريري إلى هيرم، كان رجلاً ضخماً، مهيباً، طويلاً، عريض المنكبين، وكان هيرم المتواضع نجم الكلية الرياضي في كرة القدم والبيسبول، وكُرم ذات يوم من قبل سبورتس الأستريتيد (Sports Illustrated) كواحد من الفائزين بالجائزة الفضية السنوية.

أحببته فعلاً، كلانا كنا نحب الغولف، ولعبة الإجابات البارعة، والمراهنة على ألعاب كرة القدم يوم الأحد، بوصف هير رئيساً لي بادئ الأمر ثم حليفاً وصديقاً، فقد أخذني تحت جناحه. وبدا لي أني أينما أذهب أجد راعياً ناصحاً. لم أكن أبحث عن والد بديل، ولكن كان يبرز أمامي دائماً أناس طيبون ويقدمون لي دعمهم.

كنت أتطلع عادة إلى كل لقاء مع هيرم، أما هذه المرة فقد دخلت مكتبه متجمداً من الخوف، ذهبت لأطلب منه أن يبقيني في بيتسفيلد. قلت له إني أقضي معظم وقتي في الميدان مع العمل، ووعدته ألا أتأخر عن أي من الاجتماعات الشهرية في مقر الرئاسة.

وفي لحظة ضعف أو إحسان، أو كليهما وافق هيرم أخيراً على طلبي، فقفزت وقبلته. وخرجت من مكتبه مسرعاً قبل أن يغير رأيه أو يبلغ قراره إلى ريغ الذي كنت متأكداً من رغبته في إبقائي في مقر الرئاسة، وعندما تبين له الأمر لم يصدق بأن هيرم أبقاني في الميدان.

انتقلت من مكتبي القديم في شارع بلاستيكس أفنيو (Plastics Avenue) وأعددت مكاناً مع خمسة من الموظفين في جناح مكاتب في الطابق الثاني من فندق هيلتون بيركشاير (Berkshire Hillon) في بيتسفيلد، حافظت على وعدي خلال السنوات الخمس التالية لهيرم بألاّ أتخلف عن أي اجتماع، وعندما كان طقس بيتسفيلد يهدد بإغلاق المطار، كنت أسافر في الليلة السابقة. وإذا ما فوجئنا بالطقس، كنت أركب سيارة في الساعة الخامسة صباحاً وأسوق كالمهووس إلى نيويورك لأصل في الوقت المحدد لبدء مراجعة العمل.

كانت وظيفة تنفيذي المجموعات هي أفضل وظيفة حصلت عليها حتى الآن، إذ منحني هذا المزيج من الأعمال الذي يحقق مبيعات ببليوني دولار مجالاً كبيراً لأمارس ما أتعلمه. كان قسم التعدين والكيمياء الذي يتضمن البلاستيكيات مستمراً في النمو، وكان عمل مكونات الأدوات يشكل مجموعة من المحركات والمنتجات الخيالية بإرباح جيدة، ولكن نصف المبيعات كانت داخلية إلى شركة GE، وكان عمل المكونات لإلكترونية مزيجاً حقيقياً من مجموعة أشياء بدءاً من أشباه الموصلات إلى الصماماتتلفازية والمكثفات، كان العديد من هذه الإلكترونيات رائجة بصورة جيدة في حين كانت البقية تنتج هدر، فالأعمال الطبية التي كانت تبيع أساساً أجهزة الأشعة السينية، كان لها إمكانات كبيرة ولكنها خسرت في عام 1973.

أتاحت لي هذه الوظيفة الجديدة أن أجمع فريقاً جديداً، إذ وجدت هيئة من أناس لامعين، أذكياء قادرين على التعامل مع الأوضاع الصعبة في شوارع المدن الكبيرة، ذوي مهارات تكميلية في الشؤون المالية، والموارد البشرية، والاستراتيجيات، والقانون، وبعد أن أغرقتني الشركة لسنوات بمرشحين أقل من الأفضل، كنت محظوظاً أن وجدت في النهاية تنفيذيين من GE قويين من «النظام»، هما: توم ثورسر (Tom Thorser) ورالف هبريغسن (Ralf Hubregsen).

كان توم فتاي المالي خارق الذكاء، وسيماً، صادقاً، ومحباً للمزاح، أما رالف فكان رجل الموارد البشرية، غير مرتب، ذا وجه مجعد تغطيه الأخاديد، يدخن سيكاراً حتى النهاية مبعثراً رماده هنا وهناك، كان كابوساً إدارياً ليلياً يسهر طيلة الليل لإنجاز الكتب التي سيعرضها علينا في مقر الرئاسة، ولكنك لن تجد أفضل منه في التفرس في طبيعة الناس.

خرجت باحثاً عن مخطط استراتيجيات ليعمل معي فوجدت غريغ لايماند (Greg Liemandt) من بوز (Booz)، ألين وهاملتون (Allen & Hamilton) كان أول من وظفته من بين أذكياء عديدين من صناعة الاستشارات، وهو أمر يدعو إلى السخرية لأنني كنت أكره الاستشارات، كان غريغ يتجاوز الحالات الصعبة ويتحدى دائماً التفكير التقليدي.

وأخيراً، رفعت آرت بوشيني ــ مستشاري العام السابق ــ إلى أعلى منصب قانوني في المجموعة، كان آرت، المولود في بروكلين (Brooklyn) والحائز على شهادة في الصيدلة والقانون، قد التحق بشركة GE قبل بضع سنوات فقط، كان يتمتع بمزيج جيد من الذكاء والمقدرة على التعامل مع الأوضاع الصعبة في شوارع المدن الكبرى.

لا يمكن أن توجد مجموعة أكثر تنوعاً من الشخصيات كهذه المجموعة، إذ كان بعضهم من داخل شركة GE، واثنان من خارجها، كنا جميعاً عمليين دون ادعاء أو رسميات ونتميز بعدم المسايرة.

انتقلنا مع هيئة مؤلفة من اثني عشر موظفاً إلى جناح مكتبي في هيلتون (Hilton) مساحة 3600 قدم مربع، ولعدم وجود رئيس يراقبنا، كنا نرتدي كنزات وبناطيل جينز للعمل. كانت أصواتنا عالية ونحن خارجين وداخلين عبر الأبواب المفتوحة، فكان المكان أشبه بمهجع في كلية جامعية.

وكنا نصعد أيام الجمعة ليلاً إلى قاعة السطح لتفريغ متاعب الأسبوع فوق بضع زجاجات من البيرة، نصل إلى السطح نحو 6.30 مساءً وتلحق بنا زوجاتنا بعد ساعتين، ونكون عندئذ قد أفرغنا حكاياتنا المبالغ بها خلال الأسبوع كلها. لم يكن الإصغاء إلى حكايات الخلاف والمشاحنات هو الهم الأكبر لأي من الموظفين، بل كانوا رياضيين كباراً في تعاملهم، كانوا يحبون بعضهم بعضاً كالمعتاد، فغالباً ما كنا نذهب في رحلات نهاية الأسبوع معاً لتناول عشاء ليلة السبت، أو لحضور حفلات بعد ظهر يوم الأحد، مصطحبين أطفالنا في كثير من الأحيان.

كنا نستمتع بحياتنا ـ ويدفع لنا لقاء ذلك.

كنا نقضي معظم أوقاتنا في الميدان نجري لقاءات مع عاملين ومراجعات للاستراتيجيات، كنا نستأجر طائرة ستيشن (Citation) نفاثة تجوب جميع الأماكن بسهولة. كنت منتشياً لحصولي على طائرة.

أما كارولين فكانت ترى الأمر من زاوية أخرى، إذ كانت تقول لي: «يا جاك، إنك أبله، فهم يسمحون لك باستئجار طائرة كي تنهك نفسك بالعمل حتى الموت». في رأيها هذا جانب من الصحة، ولكني أحببت ذلك على أي حال، وغالباً ما كنا نغادر صباح الاثنين ولا نعود إلا يوم الجمعة ليلاً، كنا نزور فورت واين (Fort Wayne) وميلووكي (Milwoukee)، وويسكونسن (Wisconsin)، وكولومبوس (Co-lumbos)، وأوهيو (Ohio) كما لو كانت بلدات متجاورة. كنت متأكداً من أن بعض المديرين سيقولون لأنفسهم: «اللعنة عليهم، لقد عادوا ثانية». كنا نقضي ساعات داخل غرفة مغلقة نقشر البصل (نحلل الأمور بالتفصيل) إلى أن تتكشف القضايا كلها، وفي حين أن البعض كان يستمتع بهذه الجلسات ويصفها بأنها مبارزة ذهنية عظيمة، كان البعض الآخر ينظرون إليها بالتأكيد كما ينظرون إلى وليمة.

كنا نتمتع بخير العالمين، إذ كانت لدينا موارد شركة كبيرة، ولكن بالجو العائلي نفسه الذي كنا نعيشه أثناء السنوات الأولى من العمل في البلاستيك، ولدى محاولتي رؤية هذه الأعمال المتنوعة في الأماكن البعيدة، تيقنت ـ أكثر من ذي قبل ـ بأن نجاحي يعتمد على نوعية الناس الذين أوظفهم، فكنت أفهم ـ منذ سنواتي الأولى في أعمال البلاستيك ـ أهمية الحصول على الأشخاص المناسبين. إذ كان واضحاً أنه عندما أجد أحدهم عظيماً فإن ذلك يحدث تمييزاً كبيراً في العالم.

تعلمت الكثير من هذه الطريق الصعبة ـ بفضل ارتكاب بعض الأخطاء الكبيرة، إذ كان عدم انسجام في استخداماتي الأولى للناس وتوظيفهم مضحكاً، ومن أخطائي الشائعة أني كنت أختار الموظفين حسب المظهر، ففي مجال التسويق، كنت أختار حسن المظهر، زلق اللسان. كان بعض هؤلاء جيدين وبعضهم لم يكونوا سوى مظهر فارغ.

وكنت أختار أيضاً حسب الجمال، كنت في الثلاثين من عمري عندما بدأت الاستخدام في آسيا. من الواضح أني لم أكن أتكلم اليابانية. لم أكن أفهم الثقافة كثيراً، وليس لديّ خبرة في التعامل معها، لذلك كنت أفعل ما هو واضح، فإذا كان المرشح الياباني يتكلم الإنكليزية، كنت أوظفه عادة، وبعد مدة من الزمن اكتشفت أن اللغة «كغطاء للتوظيف» كانت في أحسن الحالات فكرة هامشية.

كما عكست أخطائي في اختيار الناس للعمل تحيزي الغبي، ربما لأنني كنت من طلبة جامعة ماساشوسيتس ـ التي كانت سابقاً كلية زراعة قد فتحت حديثاً قسماً للهندسة ـ كانت الجذور الأكاديمية تؤثر في اختياراتي، فمثلاً كنت أختار المهندسين الخريجين في جامعة (MIT)، وبرينستون، وكال تيك (Cal Tech). كان ينبغي أن أذكر نفسي من أين أتيت أنا. وغالباً ما كنت أتبين أن المحتدّ الأكاديمي لا يقرر إن كان الشخص سيكون ناجحاً في عمله أم لا.

في مطلع عهدي بالعمل، كنت أعشق السير الذاتية للحياة العملية المفعمة بالفروع العلمية المختلفة. فأقول لنفسي: سيكون هؤلاء لامعين وفضوليين فكرياً،

ولكن يتبين فيما بعد أنهم هاوون لم يركزوا على أي مجال، وغير راغبين في الالتزام، ويفتقرون إلى التركيز على أي شيء أو الحماس لأي شيء.

إن السير الذاتية للحياة العملية تعد سلاحاً خطيراً في أيدي الذي يفتقرون إلى الخبرة.

وأخيراً أدركت أنني كنت أبحث، في واقع الأمر، عن أناس مفعمين بالحماس والرغبة لانجاز أي عمل يضطلعون به، فالسير الذاتية لم تحطني علماً بهذا الجوع الداخلي، كان عليّ أن «أحس» به.

اكتشفت في وظيفتي الجديدة في هذه المجموعة أن مهمتي الوحيدة التي ينبغي أن أعرفها مدى حياتي هي البلاستيكيات، كان ذلك تحول في تفكيري، لم أعد قادراً على السيطرة المباشرة على التفاصيل كلها، فعزّز هذا من هوسي بالناس أكثر.

بدأت، ورالف هبريغسن (Ralph Hubregsen) زميلي في الموارد البشرية بالخروج إلى العمل، نقضي يوماً كاملاً في غرفة مع المدير عام والتنفيذي المختص بالموارد البشرية في قسمه أولاً، ومن ثم مع تقاريره المباشرة. وبعد عشر ساعات أو اثنتي عشر ساعة من النقاش الساخن، أخرج بمفهوم جيد عن الموهبة التي تتربع على قمة مستويين أو ثلاثة من العمل.

وكان رد الفعل صدمة كلية، إذ لم يكن أحد يألف مثل هذه المناقشات الشخصية حول مواطن الضعف والقوة لدى كل فرد في فريقهم.

إن القادة الميدانيين الذين تحملوا الوطأة الكبرى لهذه المبادلات هم نواب الرئيس للأقسام الأربعة الذين كانوا يرفعون تقاريرهم إليّ، وهم: جوليان كارليير (Julian Carlier) في القسم الطبي، وولت روب (Walt Robb) في قسم التعدين والكيمياء، وجورج فارنسوورث (George Fansworth) في قسم المكونات الإلكترونية، وفريد هولت (Fred Holt) في قسم مكونات الأدوات.

كان فرانسوورث ذكياً حقاً من داخل شركة GE وكان رجلاً بكل ما في الكلمة من معنى، كان يستقل طائرة فيها غرفة القيادة مكشوفة، وكان متشائماً ولكنه مرح في الوقت نفسه، وكنت أحبه كثيراً، أما هولت فكان هو الآخر من شركة GE، محنكاً وحكيماً، كان يلعب كل لعبة مشتركة منذ سنين، وكان يحصل على ما يريد في أغلب الأحيان، أما فريد فكان أكبر مني بعشرين سنة ويعرف كل شيء، وكان يراني كمغص في المعدة سوف يزول عما قريب.

كان لجورج وفريد ـ أول موظفين من موظفي شركة GE اللذين هم تحت إدارتي ـ أفكار شائعة في الشركة، كانا يظنان دائماً أني غير عادي، بل مجنون، ولكنهما يحترمان حماسي، إن لم يحترما أي شيء آخر، كان فريد في منصبه الأخير، أما جورج فلم يكن مهووساً بالترقيات، رغم أنه حصل فيما بعد على ترقية إلى مدير يُسير أعمالاً ذات صلة بالفضاء.

أصبح تشارلبير، البلجيكي الذي جاء من عمل طبي صغير في لييج (Lie'ge) في بلجيكا يُسيِّر الآن عملاً طبياً، راقبته سنتين عندما كان كلانا يرفع تقاريره إلى كتوف، كان أوربياً مهذباً لديه أفكار فخمة تتولد كل دقيقة ولكنه لم يتابع أياً منها، بنى مقر رئاسة جديد جميل للقسم الطبي خارج ميلوكي، الأمر الذي منح العمل زخرفاً وزين،. كان فيه شيء من الترف والإبداع أحببتهما، بيد أن عجزه عن تحقيق أي نتائج كندٍ لي أزعجني ودفعني إلى الجنون عندما بدأت أتلقى تقاريره.

حاولت البقاء مع تشارلبير لأني كنت مسروراً منه ولكن آراءه المرتفعة 50.000 قدماً في كل شيء لا تنفع ولا تجدي، جرت مناقشات كثيرة بيني وبينه حول هذا الأمر وحول الأداء السيء للعمل، حتى قررنا في النهاية أن من الخير له أن يعود إلى أوربا ليعمل في شركة أخرى.

ولأستبدله اتصلت هاتفياً ليلة الأحد بوولد روب، إذ كان يتصل بي دائماً ليلة الأحد عندما كنت في أعمال البلاستيك، يعرض عليّ مساعدة أو نصيحة أو لمجرد الدردشة معاً. هذه المرّة اتصلت أنا به ليلة الأحد لأطلب منه أن يتسلم

الأعمال الطبية، كاد طلبي هذا يطرحه أرضاً من المفاجأة، وقلت له: «أنت تحب التكنولوجيا، كما أنك فضولي، فأنت الرجل المناسب لإدارة عمل طبي».

ظن وولت أنني مجنون، ففي غضون عشرين شهراً انتقل من كونه رئيساً لدائرة طبية صغيرة تبلغ مبيعاتها 7.5 مليون دولار إلى مدير قسم التعدين والكيمياء، أحد أكبر أعمال شركة GE وأكثرها ربحاً إذ تبلغ مبيعاتها 500 مليون دولار.

لم يمض عليه في وظيفته هذه سوى أربعة شهور حتى أحبها، والآن أطلب منه أن يضطلع بأعمالنا الطبية ذات الربع الذي يتجاوز نصف ربع القسم الذي هو فيه، بل كانت أعمالنا الطبية خاسرة، وجد وولت مشكلة في أن يرى عرضي له بأن يدير عملاً غير رابح يصنع أجهزة الأشعة السينية، ومنظمات خطى، وأجهزة مراقبة للقلب في وسط ويسكونس (Wisconsin)، «فرصة عمر». ومع ذلك تسلّم الوظيفة بعد أن أغريته بالتكنولوجيا وببعض الأمور من إبداعاتي الخاصة بي.

ورث وولد عملاً يبيع أساساً أجهزة أشعة سينية للمصورين الشعاعيين ولأطباء الأسنان. وبعد مجيئه بوقت قصير كانت شركة EMI (الشركة الإنكليزية للإلكترونيات)، [والتي أصبحت الشركة الموسيقية] قد حققت تقدماً مفاجئاً بابتكار التصوير الطبقي المحوسب (CT). شكل هذا التقدم تهديداً ضخماً، سال له لعابنا التنافسي.

عاد وولت الذي بدأ العمل في مخبر البحوث التابع لشركة GE مباشرة إلى أصدقائه العلماء في شينيكتادي يطلب عونهم، وكان من السهل تنشيط المخبر في هذه المناسبة طالما أن ابتكار الـEMI قد استحوذ على اهتمام عالم العمل وانتباهه، وكان إسهامي الوحيد هو متابعة تقدم الفريق أسبوعياً كمنخاس للقطيع أحياناً وكمشجع لفريق رياضي أو تمثيلي أحياناً أخرى، كان نحو 80 عالماً يعملون أربعاً وعشرين ساعة ليبتكروا منتجاً يعطي صوراً أسرع وأفضل من نموذج EMI، كان كل شيء يحمل يافطة فوقه تقول «مبتدئ». أقام الباحثون عملياً في المخبر يأكلون البيتزا، وصنعنا أجهزة المسح الأولى من بقالة مؤجرة في ميلكووكي.

وفي مطلع عام 1976 كنا نتسلم طلبات لهذه الآلات بمبلغ 650.000$.

ومرّة أخرى رأيت منافع العمل كشركة صغيرة. فوضوح المشروع وتشغيل العظماء فيه، وتوفير المال الكافي لهم تظل هي الوصفة الأفضل للنجاح، فمن عملية مبيعاتها 215 مليون دولار تسلمها وولت، غدت الآن في عام 2000 إحدى جواهر شركة GE التي تحقق ربحاً قدره 1.7 بليون دولار من مبيعات بقيمة 7 بلايين دولار.

قسمت قسم التعدين والكيمياء الذي كان يديره وولت وشكلت عملاً نامياً جداً في مجال البلاستيكيات، وعينت تشك كرزون الذي كان يدير أعمال الصفائح، مديراً لما تبقى من أعمال المواد الأبطأ نموّاً ولكنها أكثر ربحاً.

شكل البلاستيك مأزقاً، فصديقي توم فيتزجيرالد الذي كان يدير حينها أعمال السيليكون، كان هو بوضوح خيارنا الداخلي لوظيفة البلاستيك، ولكنه كان أقرب أصدقائي في العمل ولذلك كنت أعرف مواطن قوته ومواطن ضعفه أكثر من أي شخص آخر، وقررت إجراء مقارنة بين توم مع أفضل من أستطيع العثور عليه من خارج الشركة.

قلت إني أسهمت في أخطاء اختيار الموظفين، ولكن ما من خطيئة كانت أكبر من تلك التي كنت على وشك اقترافها.

تجاوزت توم وعينت واحداً من خارج الشركة لهذا المنصب، كان هذا الذي عينته يدير عمليات السيليكون لشركة GE ذات يوم، ويوصفي مديراً شاباً لأعمال البلاستيك في مطلع ستينيات القرن العشرين، فوجئت بالعرض الذي قدمه في اللقاء على نطاق القسم كله. كان أطلق متكلم من القياديين كلهم، كانت مهاراته الكلامية مؤثرة فيّ لأنني لم أكن قادراً على إلقاء خطاب ينقذ حياتي، فقبل أن أقرأ خطابي الأول أمام مئات من التنفيذيين في شركة GE في كويرستاون (Cooperstown)، في نيويورك، اضطررت لمغادرة الصف الأول من المدرج لأذهب إلى الحمام.

كنت مسروراً إذ أغويته بالمجيء، بدا لي صفقة كاملة: جيد الملبس، طلق اللسان، ويحدث انطباعاً أولياً جيداً، لقد ترك شركة GE لاغتنام فرصة أكبر في الصناعة الكيميائية، الأمر الذي أثر في قراري أكثر، فالإتيان به كنائب رئيس للشركة يعد صفقة كبيرة، ولأفعل ذلك كان لابد من الحصول على موافقة قسم الموارد البشرية للشركة في فيرفيلد، ومن هيرم، وريغ.

لم يمض وقت طويل حتى تبين لي أن من اخترته لا يتناسب مع الوظيفة، لقد اخترت رجلاً من صورة ارتسمت في مخيلتي قبل 15 سنة، كنت أعلم أنه لابد من إحداث تغيير. كانت معضلة حقيقية، فكرت أني كنت في السباق على خلافة ريغ في منصبه، وباختياري لهذا الرجل من خارج الشركة أكون قد وقفت ضد روي جونسون رئيس قسم الموارد البشرية الذي كان يفضل دائماً من هم من داخل الشركة، كان يمكن أن يكون ذلك الاختيار كارثة تحل بي.

وفي غضون ستة شهور، كان لابد من الذهاب إلى مقر الرئاسة لأقول إلى روي جونسون، وهيرم ويس، وريغ جونز بأني ارتكبت حماقة بتعيينه، ويجب إزاحته، تحدثنا عن يوم قاس، لقد وقفت ضد الجهاز كله ولدى استعادة الماضي لم أجد أني وظفت أحداً من أصدقائي كان يتوقع الترفيع أو يستحقه، كنت مرتبكاً بشأن الشخص الذي وظفته لأنه كان واضحاً أنه غير جدير بالمنصب.

كان رد فعل هيرمان داعماً لي، إذ قال: «لقد ارتكبت خطأً. بيد أني مسرور بأن قوّمك هذا الخطأ بسرعة». أما ريغ فقال ببساطة: «حسناً»، ولكنه ظل محتفظاً بأفكاره. في حين استخدم جونسون هذه المحادثة كمثال على عدم نضوجي.

لم يكن هولت وفاونزوورت جيدين فحسب بل كانا ذكيين ويعرفان كيف تجري الأمور في شركة GE، كانت هذه أول مرّة أرى فيها شركة GE من الداخل، فبصيرتهما فتحت عيني على هذا العالم الآخر.

هناك آلاف الحكايات عن هولت، ولكن الحكاية التي أحببتها أكثر هي حكاية تقييم الناس، ففي فورت واين (Fort Wayne) وفي أثناء مراجعة للطلبات المقدمة للموارد البشرية، كان فريد يطري شخصاً أعرفه إطراءً متألقاً، فقلت له: «يا فريد، كيف تكتب مثل هذا الإطراء. فهو ليس كذلك. كلانا نعرف أن هذا الشخص غبي، وإطراؤك هذا مضحك».

ولشدة دهشتي أن فريد وافق على ذلك.

ثم سألني قائلاً: «أتريد أن ترى الشخص الحقيقي؟ إنني لا أستطيع إرسال هذا التقرير إلى الرئاسة، فهم يريدونني أن أقتل هذا الشخص».

لم يكن فريد وحده تلك الأيام، كان يظن أنه لطيف ويحمي الذي لا يستحقون مناصبهم. هكذا كانت الأمور تسير، لا أحد يرغب في إرسال أنباء سيئة، كان النمط القياسي في تلك الأيام أن تملأ استمارة تقييمك بقولك إن هدفك في حياتك العملية هو الحصول على وظيفة رئيسك على الأقل، ويكون رد هذا الرئيس عادة «مؤهل تماماً لتسلم المنصب التالي» حتى ولو كان الاثنان يعرفان أن ذلك غير صحيح.

كان عدد من تقييمات الأداء «اللطيفة» هذه يعود إليّ في مطلع ثمانينيات القرن العشرين عندما كنا نخفض عدد عاملين في الشركة، إن «اللطافة الخاطئة» هذه تضلل الموظفين وتجعل تسريحهم صدمة أكثر مما ينبغي.

اكتسبت أمرين من عمل جورج فارنزوورت في المكونات الإلكترونية: الأول كان نظرتي القاسية إلى أشباه الموصلات التي كرهتها على الفور، نعم، كانت تنمو نمواً كبيراً، ولكنها كانت دورية بالنسبة لي وتستهلك رأس مال كبير، استغرقت نحو عقدين من الزمن حتى تخلصت منها، أما الثاني فسيظل معي طيلة الخمسة والعشرين عاماً التالية، ألا وهو الجدل حول مادة الـ PCB (Polychlorinated bi-phenyl) كان جورج يدير عمل المكثفات في هدسون فولز (Hudson Falls) في

نيويورك التي تستخدم الـPCB كعازلات كهربائية. وكانت تجربتي الأولى في التعامل مع الحكومة.

أخذت مسؤولياتي تتوسع منذ عام 1971 حتى عام 1977 باستمرار، بدءاً من تسيير أعمال بقيمة 100 مليون دولار، إلى قسم قيمة أعماله 400 مليون دولار حتى مجموعة قيمة أعمالها بليوني دولار، عرفت أهمية الناس، فكنت أدعم الأفضل، وأريح الأضعف. تعلمت كيف اعتصر كل شيء من عمليات بطيئة النمو، إنها لمجموعات خبرات عظيمة.

قبيل انتهاء عام 1977 تلقيت هاتفاً في بيتسفيلد، كان هذا الهاتف من ريغ في فيرفيلد. طلب مقابلتي بصورة مستعجلة. فكنت عنده صبيحة اليوم التالي.

قال لي ريغ: «رأيي فيك ممتاز، ولكنك يا جاك لا تفهم شركة GE، إنك لم تر منها سوى 10%. وGE أكبر من ذلك بكثير. لديّ وظيفة جديدة لك ـ تنفيذي قطاع أعمال منتجات المستهلكين. ولكن هذه الوظيفة، يا جاك، في فيرفيلد، إن لم تستطع بعد أن تكون سمكة كبيرة في بركة صغيرة. فإن كنت تريد أن ينظر في أمر تسلمك أموراً أكبر، فما عليك إلا أن تأتي إلى هنا».

شعرت بالنشوة لحصولي على ترقية أخرى، حتى وإن كان ذلك يعني أن أترك بيتسفيلد في النهاية. كانت كارولين تواقة للانتقال من بيتسفيلد، كانت تتطلع إلى بداية جديدة في مكان جديد، وشعرت أن الانتقال سوف يساعد أطفالنا الأربعة على النمو.

كان اثنان من أطفالنا حينذاك وهما كاتي (Cathy) وجون (John) في المدرسة العليا. أما آن (Anne) فكانت في الصف التاسع، ومارك (Mark) كان في الصف الخامس. وعلى الرغم من عاداتي الجنونية في العمل، كنا أسرة متماسكة، كنا دائمة نأخذ إجازة لمدة أسبوع لنتزلج في الشتاء أثناء عطلة الربيع المدرسية، وكنا نستأجر بيتاً في كيب (Cape) في عطلة الصيف لمدة أسبوعين ولم نفوت عطلة صيف أبداً.

أعترف أن أخذي عطلة من العمل يعد أمراً صعباً عليّ. فعندما كنا نقضي عطلتنا في كيب، كنت أتسلل من الشاطئ إلى غرفة هاتف مأجور لأتفقد المكتب مرتين في اليوم، وعندما كنا نتزلج، كنت أذهب إلى المستجم لأفعل الشيء نفسه.

ومع ذلك، كانت هذه العطل تعطينا وقتاً كافياً لنجتمع ونستجم معاً، كنا نقضي ساعات نلعب ألعاباً داخل البيت كالشطرنج وغيره ونمارس ألعاباً رياضية، كنت أحاول أن أضفي المرح وروح المنافسة على الألعاب بفضل تشجيعي وحثي لهم جميعاً، وعندما نعود إلى البيت أضع لوحات خشبية «لأفضل رياضة»، «أفضل لاعب غولف مصغر» أو «أفضل لاعب كيريتو» (Krypto) وأسلمها إلى الأطفال، وحسبت أني أضاعف ألعاب الورق التي كانت تلعبها أمي مثل جن رمي (gin rummy) كان بعض أطفالي مثلي لا يضيعون ذلك أبداً.

ومثلهم كمثل من هم في العقد الثاني من أعمارهم لم يضطروا لترك من تعرفوا عليهم من أصحاب، فكانت الأمور هناك على ما يرام بالنسبة لهم، كانوا مفلحين في المدرسة، وكان لهم أصدقاء كثر.

ولكن الأمر لم يكن دائماً بهذه السهولة، ففي صبيحة يوم من الأيام كان ولدي جون جالساً في حافلة المدرسة عندما توقفت لتأخذ طالباً من الموقف التالي، صعد زميل له في الصف وتوجه مباشرة إلى ابني جون المسكين وصفعه دون سابق توقع، فنشب شجار على الفور، ولكن جون المسكين الذي لم يكن قد تجاوز الثامنة أو التاسعة من العمر، لم تكن لديه أي فكرة عن سبب ذلك.

ولم يعرف السبب إلا بعد أن روى لنا الحكاية على مائدة العشاء تلك الليلة فشرحت له أن السبب هو تسريحي لوالد ذلك الصبي من العمل، هلعنا جميعاً بشأن جون خاصة أنا فما زلت أذكر تلك الحكاية وكأنها حدثت بالأمس.

بقدر ما كنت مبتهجاً بالوظيفة الجديدة، كنت حزيناً لأن أطفالنا سيغادرون بيتسفيلد. ولأبقي لنفسي رابطة مع المكان اشتريت قبل مغادرة بيتسفيلد خمسة

فدادين من أرض رخيصة على قمة جبل قرب لينوكس، والواقع، أننا يوم مغادرتنا للمدينة في سيارتنا البويك ستيشن (Buick Station Wagon) المحشوة بالأغراض والأطفال في الخلف، توقفنا عند مكتب الوكيل العقاري لاستكمال عملية البيع والشراء، جعلتني هذه الصفقة أشعر بأني أفضل لسبب ما.

إن ترقيتي إلى فيرفيلد أتت بي إلى مصاف تنظيمية جديدة «كتنفيذي لأحد القطاعات». إذ كان في شركة GE نظاماً هرمياً كأي شركة كبيرة أخرى، وكنت سعيداً إذ صعدت سلم هذا النظام. يبدو الأمر أحياناً كالخدمة المدنية بمستوياتها التسعة والعشرين وعشرات الألقاب والترفيعات من مخبر إلى وحدة إلى قطاع فرعي إلى قطاع أساسي إلى دائرة إلى قسم والى مجموعة. وكانت وظائف القطاعات في المستوى السابع والعشرين أي قبل المستوى التاسع والعشرين الملحق بوظيفة ريغ بخطوتين صغيرتين.

كانت هذه نقلة كبيرة، وضعتني في ميدان السباق إلى وظيفة ريغ، لقد أثارتني الاحتمالات، ولكن الخوف كان يعتريني بشأن ما إذا كان الدور الذي لعبته في بيتسفيلد سينفع هنا في خضم البيروقراطية في فيرفيلد.

❖ ❖ ❖

الفصل السادس

السباحة في بركة أكبر

اجتزت بسيارتي صباح يوم مبكر من أيام ديسمبر من عام 1977 حارس الأمن عند البوابة الأمامية لمقر رئاسة شركة GE في فيرفيلد، وصعدت الطريق الملتوي المؤدي إليها. كانت الأشجار كلها عارية تماماً والأرض مغطاة بالثلج في ذلك اليوم، استدرت داخلاً إلى المرآب الأسمنتي الواقع تحت الأرض، وأوقفت سيارتي في مكان خال، ثم دخلت المصعد إلى الطابق الثالث من المبنى الغربي، سرت في الممر الواسع إلى المكتب ذي الباب الزجاجي الواقع في زاوية الطابق، وهو أبعد مكتب عن مكتب الرئيس ريغ جونز.

كان المكان هادئاً جداً ورسمياً ـ بارداً كريهاً، لم يكن لديّ سكرتيرة ولا هيئة موظفين سوى ثلاثة مديرين عملوا جاهدين لدعم أحد منافسيّ على منصب ريغ، لم أكن أعرف الكثير من مئات عاملين في مقر الرئاسة في فيرفيلد، فروبن كتوف الذي أقنعني ذات يوم بالبقاء في شركة GE قد ترك الشركة قبل سنتين في أواخر عام 1975.

لم يبق في المقر سوى وجهين مألوفين وودودين، هما: تشارلي ريد التنفيذي الذي دعمني عندما فجرت معمل بيتسفيلد، والذي هو الآن في فيرفيلد بوصفه رئيس التكنولوجيين في الشركة، ومايك ألين، مستشار سابق لشركة ماكينزي وشركاؤه (Mc Kinsey & Co) الذي التقيته أول مرة أيام كنت في أعمال البلاستيك، انتقل إلى مقر الرئاسة ليعمل في التخطيط الاستراتيجي، كلاهما كانا بعيدين عن مكتبي ومشغولين بأمور أخرى.

إن ما جعلني أشعر بأني وحيد هو خسارة صديقي الطيب والمؤيد لي في فيرفيلد، إنه هيرم ويس، أحد نواب الرئيس في GE، وقد توفي قبل سنة بسبب

إصابته بسرطان الرئة، كان هو الوحيد حلقة الوصل بيني وبين المراتب العليا في الشركة، لقد سار معي هيرم في آخر دعم قدمه لي ثلاث حفر خلال مباراة الغولف الترفيهية التي يقيمها مجلس المديرين في يوليو، توفي هيرم بعد ستة أسابيع، أي في سبتمبر من عام 1976 في مشفى نيويورك، واكتشفت فيما بعد أنه أوصى في أيامه الأخيرة ريغ أن يبقي عينه عليّ لأني أنا الشخص الذي أخذ يصعد سُلّم النجاح في حياته.

ولنتحدث عن الشعور بالوحدة، ولننسَ كل ما له صلة «بالسمكة الصغيرة في بركة كبيرة». شعرت كأني سمكة صغيرة في محيط، لقد جئت إلى هذا المكان طبعاً مرات عديدة في أعمال روتينية عادية، حتى في ذلك الوقت، كنت أشعر بالسعادة لدى عودتي إلى بيتسفيلد في آخر النهار بعد عرض خطة العمل أو تقديم طلب مال لبناء معمل جديد.

أما الآن، فالأمر مختلف.

إنه اختلاف كبير عن ذهابي يومياً إلى مكتب مرتدياً كنزة وبنطال جينز أزرق لأعمل مع خمسة من أقرب أصدقائي. وبفضل اختياري لأناس أصبحوا أصدقائي وبنيت معهم ومع أسرهم علاقة اجتماعية حميمة، أكون قد خرقت قانون السلوك في الشركة.

ولكننا كنا ننجز العمل، ونستمتع بإنجازه، كنا نشعر كأننا أسرة واحدة، بدلاً من كوننا شركاء عمل. لقد ولّى ذلك كله الآن، ولأضيف إلى شعوري بالانعزال، أقمت مؤقتاً في ستانفورد ماريوت (Stamford Marriott) إذ كنت كثير التنقل حتى تمكنت كارولين والأطفال من الحضور إلى بيتنا الجديد في كونيكتيكت، كان هناك أثر جانبي إيجابي وحيد، هو أن هذا المنصب أتاح لي أن أدفن نفسي في وظيفتي الجديدة.

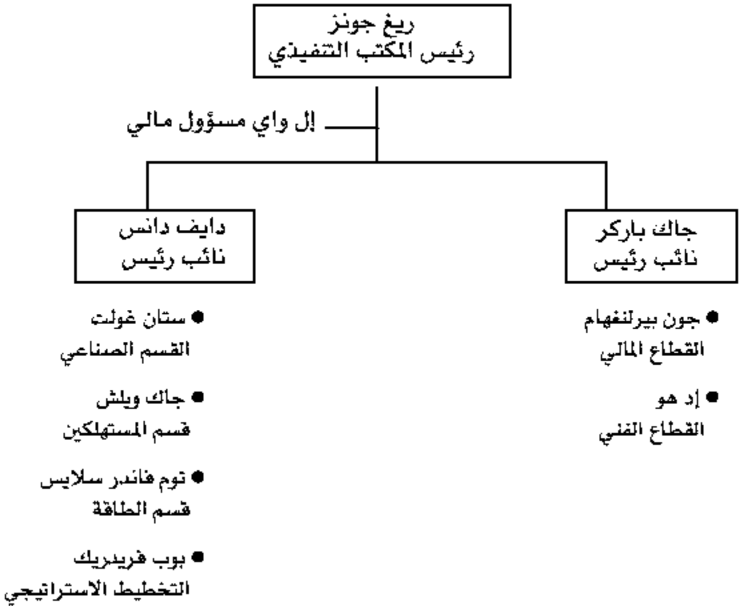
جاء الانتقال إلى فيرفيلد مع ترفيع كبير إلى طبقة إدارية ابتكرت حديثاً، إذ كنت أحد التنفيذيين الخمسة المعروفين علناً بأنهم مرشحين لخوض سباق خيل

للوصول إلى منصب ريغ، إضافة إلى موظفين اثنين، هما: آل واي (Al Way) مسؤول مالي في شركة GE، وبوب فريدريك (Bob Fredrick) النائب الأول للرئيس لشؤون تخطيط الشركة.

أما رؤساء القطاعات الأربعة الأخرى منهم: جون بيرلينغيم (John Burlingame) الفيزيائي الذي يدير أعمال شركة GE العالمية، وإد هود (Ed Hood) مهندس نووي يدير المنتجات التقنية وقطاع الخدمات، وستان غولت (Stan Gault) محنك وخبير منذ زمن طويل بالأدوات ويدير القطاع الصناعي، وأخيراً توم فنديرسلايس (Tom Vanderslice)، عالم سابق في مؤسسة فولبرايت، ويدير أنظمة الطاقة.

أعلن ريغ رسمياً أن هذه الطبقة الجديدة هي جزء من عملية استخلافه يختبر من خلالها مهاراتنا وقدراتنا على إدارة أعمال لم نكن نألفها، تسلمت منتجات المستهلكين والخدمات، القطاع الوحيد الذي أحدثه ريغ قبل سنة ليجرب فكرته، حملتني هذه الوظيفة مجموعة أعمال عائداتها 4.2 بليون دولار، أي حوالي 20% من إجمالي مبيعات الشركة، يشمل العمل أدوات كبيرة، ومكيفات، ومنتجات إضاءة، وأدوات منزلية، ومنتجات سمعية، ومستقبلات (Receivers) تلفاز، ومحطات إذاعة وتلفاز، ومؤسسة GE للتسليف.

كانت البنية فكرة عظيمة تساعد ريغ على اختيار خلفه، بيد أنه كانت هناك مشكلة واحدة بالنسبة لي، هي أن رئيسي المباشر، نائب الرئيس، وولتر ديف دانس (Walter Dave Dance) كان يفضل مرشحاً آخر في السباق ـ هو عميله منذ زمن طويل، ستان غولت (Stane Gault) الذي استثمر حياته العملية كلها، مثل دانس، في مجال الأدوات.



كان دعم دانس لغولت واضحاً وجلياً. هو حر في رأيه، ولكن هذا جعل حياتي صعبة. إنها المرة الأولى خلال سبع عشرة سنة قضيتها في شركة GE يكون رئيسي لا يدعمني، كما أن إدارة غولت للقطاع الذي أعمل فيه السنة السابقة لم يكن في صالحي، لذلك كنت في وضع كانت تبدو كل حركة أقوم بها أنها تشكيك به أو بدانس.

أما نائب الرئيس الثاني، جاك باركر، فكان لديه هو الآخر من يفضله في السباق. لم أكن أنا من المفضلين. كان باركر من طلائع محركات الطائرات في شركة GE الذي كان يدعم دائماً ذلك العمل وعاملين فيه، كان يفضل اللذين يرفعان له التقارير مباشرة: بيرلينغيم (Burlingame) وهود (Hood) وهذا جعلني وتوم فاندرسلايس (Tom Vanderslice) مستثنيين.

إن ما منحني أملاً هو أنه لم تكن بين نائبي الرئيس دانس وباركر علاقة حميمة ولا بينهما وبين ريغ الذي لم يخترهما أساساً، إذ ورثهما عن سلفه، وكان كلاهما منافسين على وظيفة ريغ، لم يكونا سيئين ــ ولكنهما أحبطا لعدم حصولهما على منصب ريغ.

ليس أسوأ من أن تعمل في ميدان لا يريد لك رئيسك النجاح فيه، يمكن أن يحصل هذا في أي مكان وعلى أي مستوى، بل ربما يحدث أكثر مما تتصور، لم يحصل لي ذلك أبداً إلى أن أتيت لأعمل تحت إمرة دانس، نجوت في هذه التجربة بفضل قيامي بما كنت أعتقد أنه صحيح، كنت أثق بعدالة ريغ وعدالة النظام.

لو كانت تلك الوظيفة أبدية لتخليت عنها، لم أكن أرغب في تدمير حياتي العملية أو سلامتي العقلية بالالتصاق بعمل واحد، على أي حال ذلك أسهل مما ينبغي عند الآخرين، كنت أعرف ماذا أريد، ولم يمض وقت طويل حتى عرفت إن كنت سأحصل على ما أريد.

كانت عملية الاستخلاف مفعمة بالسياسة منذ اليوم الأول، كان المرء يشعر بالتوتر في هذا المبنى كل يوم، إذ كان رؤساء القطاعات الخمسة كلهم موجودين في ما يعرف بالمبنى الغربي من مجمع فيرفيلد المؤلف من مبنيين، كل منا له مكتب في زاوية وغرفة مؤتمرات، ومكان لعدد من الموظفين. وعندما نكون في المدينة، ينتهي بنا المطاف إلى وضع غير مريح في غرفة الطعام التابعة للشركة من أجل تناول العشاء حيث نتناول سندويشات، وكلنا حذرون مما نقول.

أصبح ميدان العمل ملاذاً لي من السياسات، ولحسن الحظ، كنت بحاجة إلى أكثر ما يمكن من الوقت أقضيه في فيرفيلد كي أنجز العمل. وكان الفريق الذي يسندني موهوباً ونشيطاً، فديفيد أورسليت (David Orselet) تنفيذي الموارد البشرية، كان يتمتع بمقدرة تامة في اكتشاف المواهب، وكان يحظى بثقة الجميع ـ وهي ميزة مجانية في شؤون الموارد البشرية.

كان دعم ديفيد لي في الاختيار النهائي مهماً جداً، ولكني لم أكن أعلم ذلك في حينه، أما الشخص الثاني فكان ديك شليغيل (Dick Schlegel)، وهو رجل دافئ مالي حصيف.

ساعدني ديك في إيجاد شخصين سيكون لهما دور في حياتي العملية، هما: دينيس دامرمان (Dennis Dammerman) من مالية شركة GE، وبوب نيلسون (Bob Nelson)، محلل مالي قضى سنوات في حقل الأدوات.

نشأ دينيس في مزرعة في جراند ماوند (Grand Mound) في أيوا (Iowa)، وعندما كان صغيراً كان يوضع في أكياس خيش (قنب) ليدك الصوف المجزوز حديثاً من غنم الأسرة، وعندما بلغ العقد الثاني من العمر اشتغل مع شركة كهرباء كمتدرب كهربائي في شركة والده، «دامرمان إلكتريك (Dammerman Electric)، كل شيء كهربائي».

وبعد تخرج دينيس في جامعة دوبوك (Dubuque) في عام 1967، وجد نفسه يزور أصدقاء له في بلومنغتون (Bloomington) والينوي (Illinois) حيث كانت شركة GE تصنع قطعاً كهربائية، اقترب من الحارس الأمني عند بوابة المعمل وسأله إن كان لدى الشركة عمل، ولحسن حظه، أحاله إلى مدير في الداخل فوظفه في برنامج الإدارة المالية لشركة GE كان دينيس لامعاً، صادقاً، ويعتمد عليه كلياً. كان يتمتع بمقدرة هائلة ويحب الاضطلاع بالمهمات الصعبة.

أما بوب نيلسون فقد كان هو المثقف في الجمهور، خريج في كلية كارلتون (Carleton)، إنه مهتم ومولع بالعلوم وبالتاريخ وذو عقل تحليلي خرافي لا يصدق، بدأ بوب يشق طريقه في الحياة كأستاذ جامعي، حصل على درجة الماجستير في الدراسات الأمريكية. لقد تحول مسار حياته العملية لدى التحاقه ببرنامج الإدارة المالية في شركة GE في عام 1966.

كان دينيس وبوب كلاهما معلميّ الماليين، واعتمدت على حسن تقديرهما وحكمهما حتى أحلت على المعاش من شركة GE أصبح دينيس رئيس الموظفين الماليين عندي وعضواً تنفيذياً في خدمات رأس المال لشركة GE، ونائب رئيس للشركة، أما بوب فقد غدا نائب الرئيس للتحليل المالي.

أحضرت كذلك صديقاً لي من بيتسفيلد هو نورم بليك (Norm Blake) كمدير لتطوير العمل وتنميته، كان نورم لامعاً قوي الذاكرة وملتزماً مفرط النشاط، وكان يعمل في الوظيفة نفسها معي في البلاستيكيات، أصبح فيما بعد نائب رئيس لرأسمال شركة GE، وترك الشركة عام 1984 ليصبح رئيساً لهيلر انترناشونال (Heller International).

كنت أذهب بعد هذه الوظيفة تماماً كما كنت أفعل دائماً في بيتسفيلد، سوف نطير الآن من فيرفيلد للتعرف على الأعمال الجديدة وعاملين فيها، وسوف نبدأ المقابلات في الساعة السابعة والنصف صباحاً ونقضي ساعات نقشر البصل ثانية (نقلب الأفكار ونحللها). ونادراً ما ننتهي قبل الثامنة أو التاسعة ليلاً، عندما نذهب لتناول العشاء معاً ومراجعة جلسة النهار وتقييم حجم المواهب في كل عمل.

بسبب افتقاري لدعم رئيسي، كنت أذهب إلى العمل وكأنه غير موجود، إن أكثر القضايا صعوبة في التعامل معها هي قضايا أعمال الأدوات والتطبيقات، ويمكن إدراك التحولات في التوجهات كملاحظات ذات مغزى وجهت إلى سلفيّ دانس وغولت، فقد أدارا عمليات الأدوات والتطبيقات لأكثر من عقد من الزمن، وكان العمل في شركة GE محبباً إلى القلب لسنوات عديدة. كان لدى دانس وغولت خططٌ لتوسيع كبير لمنشأة الأدوات في لويسفيل (Lousville) في كنتكي (Kentucky) فقد شرعا ببناء لمنشأة إيست للأدوات، (Appliance Park East) في كولومبيا، ماري لاند (Maryland) وكان هناك حديث حول إقامة منشأة ويست للأدوات (Appliance Park East) في سولت ليك ستي (Salt Lake City)، في أوتاه (Utah).

عكست خططهما الطموحة رأي الشركة التقليدي في إمكانات العمل واحتمالاته، ولقد دفع تألق مرحلة ما بعد الحرب هذه المشاريع عندما شرعت الطبقة المتوسطة الناشئة تملأ مطابخها الجديدة بأدوات جديدة، لم يكن هناك

شك في استمرار نمو العمل، بل كانت المسألة هي تسريع النمو، وتعزيز موقعنا ضد منافسينا الأمريكيين والعالميين الكبار، لقد أثار بوب نيلسون ودنيس دامرمان ـ اللذان قضيا زمناً في أعمال الأدوات ـ جدلاً جاداً بشأن الأرقام والافتراضات التقليدية.

كان رأينا أن النمو سوف يتباطأ، ولابد من إعادة فحص خطط التوسيع الكبير. وللإنصاف، أعتقد أن غولت ودانس كانا يصلان إلى النتيجة ذاتها، والأهم من التوسع هو وضعنا في لويسفيل. كان لابد من تحسينه. ففي حين كانت الأرباح لا بأس بها، كانت الإنتاجية تنخفض باستمرار.

مازالت الرئاسة تسمع منذ سنين رأياً متفائلاً حول الأدوات. ففي لويسفيل، كان حشد من الاقتصاديين والمخططين الاستراتيجيين والماليين مؤمنين بالعمل ومدافعين عنه، لم يريدوا القبول بأن أيام ما بعد الحرب تتغير بسرعة، لم يكونوا وحدهم يرون ذلك، كان يشاركهم في نظرتهم التوسعية كثير من حقول الصناعة الأمريكية.

كان فريق القيادة في أعمال الأدوات في لويسفيل قد انتقل إليّ من مركزنا التصنيفي والهندسي إلى مكتب في الطابق العلوي من مبنى مؤلف من 15 طابقاً على بعد خمسة أميال. كان لذلك مغزى ـ إذ كانوا جالسين في برج عاجي في حين أن عاملين ظلوا في أبليانس بارك يصنعون علباً بيضاء للأدوات.

ذهبت إلى دانس، مسلحاً بتحليل المجموعة، أوصيه بتقليص كبير في العمل الذي كان يديره لسنوات عديدة. كنت مستعداً لغضب دانس وهجومه عليّ، ولكنه لم يفعل. بل رأى، على ما أظن، أن توصيتي تعد دليلاً آخر على اندفاعي، فوافق على خطتي.

تحركنا بسرعة لجعل العمل في لويسفيل تنافسياً أكثر بفضل تخفيض ما كان لدينا، وإلغاء خطط لبناء منشآت إضافية للمواد.

لم يكن المسرّحون من العمل مشهورين أو لهم شعبية في لويسفيل، كنت محظوظاً بحليف لي هو دك دونيغان (Dick Danegan) الذي عينه دانس وغولت لتسيير أعمال الأدوات، كان يؤمن بالخطط ولديه الشجاعة لتنفيذها، رغم علاقاته السابقة، وعلى الرغم من أن التغييرات المؤلمة التي اتخذت في منشأة الأدوات لم تحل مشكلات التكلفة، فإنها جعلتنا أكثر تنافساً، وحسّنت ربحيتنا، وحافظت على استمرارنا.

استمرت أعمال مماثلة في المواد لأكثر من عشرين سنة، فإن العمل الذي كان يستخدم أكثر من 47000 شخص في عام 1977، فإنه اليوم يستخدم أقل من نصف هذا العدد، نحو 19800 بين موظفين برواتب وعمال ساعيين، تعد هذه التخفيضات مخيفة لأن عبء العمل المضني وقع على العاملين المجدين بسبب التنافس الذي حصل، مثل هذه التحولات لا تنتهي في الأعمال الصعبة، ويمكنني أن أخبرك كم مرّة سُئلت في مطلع ثمانيات القرن العشرين: «هل انتهينا الآن؟».

لسوء الحظ، لن ننتهي.

أصبحت منتجات كثيرة كانت تزود ازدهار ما بعد الحرب سلعاً، أي منتجات بهوامش ضيقة جداً في أسواق بطيئة النمو، أخرجت هذه التغييرات كثيرين من المنافسين من المنافسة على أعمال المواد التي نصنعها، بدءاً من شركة فورد موتورز فيلكو (Ford Motor's Philco) حتى ثلاجات GM وويستنغهاوس (Westenghouse) اختارت GE البقاء والنضال في صناعة قاسية، ولكي نبقى على قيد الحياة في العمل، كان لابد لنا من تصنيع المزيد من هذه المنتجات خارج الولايات المتحدة، فسعر الثلاجة اليوم يتراوح بين 700 - 800$ أدنى من متوسط سعرها في عام 1980 الذي يتراوح بين 1000 - 1200$.

الشيء الوحيد الجيد فيما يتعلق بهذه الصناعة التنافسية هو أن المنافسين الآسيويين لم يفتحوا حتى الآن طرقاً في السوق الأمريكية إلا قليلاً، إن خبرة

المواد تلك تغاير خبرة صناعة السيارات الأمريكية حيث أسفرت زيادة الأسعار فيها باستمرار عن دعوة أنواع التنافس الأجنبي كلها.

من بين العمل كله الذي اضطلعت به بوصفي تنفيذياً للقطاعات في عام 1977 كان أكثرها واعدية هو مؤسسة GE للتسليف، مثلها كمثل البلاستيكيات كانت خارج السباق العام، وأحسست أنها مفعمة باحتمالات النمو وإمكاناته.

لم يول أحد انتباهاً كبيراً للائتمان والتسليف في شركة GE. فكانت هذه المؤسسة يتيمة في شركة تصنيع، دخلنا هذا العمل في عام 1933 بلا منافس، تساعد المتعاملين معنا في الأدوات على تحريك مخزوناتهم من الثلاجات والمدافئ في خضم الركود الاقتصادي عن طريق إقراض المستهلكين، أو بيعهم بالدّين، كما كنا نموّل مبيعات الأثاث لأن غالبية المتعاملين معنا سلكوا تلك الخطوط كذلك، وكان ذلك كل ما فعلناه خلال عشرين سنة، من ثلاثينات القرن العشرين إلى خمسيناته.

ثم تفرعنا وصرنا نمول تجهيزات الإنشاءات من آليات كاتربيلار (Caterpillar)، التي نسميها الحديد الأصفر، لم نطلق تجهيزات أخرى حتى أواخر ستينات القرن العشرين، وبحلول سبعينيات القرن نفسه غدت مؤسسة GE للتسليف متنوعة ولكنها ظلت صغيرة، كنا نمول حينذاك البيوت المصنعة، والرهانات الثانية، والعقارات التجارية، والقروض الصناعية والإيجارات، وبطاقات الائتمان الخاصة.

لم أكن أفهم في تلك الأيام تعقيدات المال، فكنت أطلب من الموظفين أن يعدوا دفاتر الحسابات ويترجموها من لغة المال الاختصاصية إلى لغة عامة، وكنت أسميها «تمويل لجماعات شعبية صغيرة» ولكن هذا ما كنت أحتاجه، رست ذلك وكأني في مدرسة ابتدائية لأتمكن من الحديث مع الاختصاصيين في مجال العمل.

دلني حدسي وشجاعتي على أن هذا العمل يجني مالاً بسهولة أكبر بالمقارنة مع العمليات الصناعية التي عرفتها، ففي هذا العمل، لا حاجة لاستثمار أموال طائلة في البحث والتطوير، وبناء المصانع وثني المعادن كل يوم، ولا حاجة لإنشاء قوائم بالأسعار لتكون منافساً، فالعمل كله يتعلق برأس مال فكري يتمثل في إيجاد أناس أذكياء ومبدعين، ومن ثم استخدام ميزانية GE القوية، بدا لي هذا الأمر «كنزاً من ذهب».

رفع سوية الطاقة العقلية أسهل من صناعة منتجات بكميات كبيرة، فالموازنة بين المال والتصنيع في أي مكان ليست أوضح من موازنة أرباحهما التي تعود على الموظف، وقد بلغ الدخل الصافي لشركة GE التي تضم 7000 موظف في عام 1977، 67 مليون دولار. وبالمقابل تشغل الشركة 74000 موظفاً في تصنيع المواد لتجني 100 مليون دولار.

إنني متأكد أن ذلك واضح للجميع اليوم، أما بالنسبة لي فكان ذلك تبصراً عميقاً في عام 1977. كما أنني، في النهاية، مهندس كيمياء لا أعرف سوى «صناعة الأشياء».

لم يكن عمل مؤسسة GE للتسليف سيئاً في أواخر سبعينيات القرن العشرين، إذ كانت أرباحها تزداد، وأعمالها تتعاظم كل سنة، بيد أني كنت أعتقد أنها لا تنمو بما يكفي من السرعة إذا ما أخذنا في الحسبان فرصها الواسعة، لم يكن عاملون في المؤسسة يحدثون انطباعاً جيداً في نفسي في أثناء لقاءاتي الأولى برؤساء الأعمال في ربيع عام 1978، كنت أجمعهم معاً في غرفة واحدة ــ من مستويات إدارية متعددة ــ واستجوبهم حول مدخلات العمل ومخرجاته، أقول لهم: «لنفرض أننا في مدرسة عالية، دعونا نستعرض الأساسيات».

من الأمثلة التي لا تنسى، أذكر أني طلبت من أحد رؤساء التأمين لدينا أن يشرح لي مسألة. فاستخدم في عرضه مصطلحين لم أفهما، لذلك قاطعته لأسأل: ما الفرق بين «تأمين مفتوح أو بالتراضي». وبعد أن تلعثم وتعثر في جوابه

الطويل الذي استغرق بضع دقائق والذي لم أفهمه، قال غاضباً: «كيف تتوقع مني أن أعلمك في خمس دقائق ما تعلمته في خمس وعشرين سنة!!».

ومن نافلة القول إنه لم يدم طويلاً في عمله.

لم تكن حكاية التأمين حدثاً معزولاً، بل هي ما تتوقع حدوثه عادة، فإن كانت مؤسسة GE للتسليف قادرة على جني هذا المال الذي تجنيه بما فيها من عاملين، فإني أتساءل ألا يكون للعمل إمكانات أكبر بكثير لو ملأناه فقط بعاملين من الدرجة الأولى.

لم يكن لدينا ما يكفي من النجوم الذين يعتمد عليهم فيما يبدو اختيارات سهلة، فجون ستينجر (John Stanger) الذي كان يقود العمل، كان حصيفاً في عقد الصفقات، إنه نتاج النظام ولا يرغب في إثارة المشكلات. كان لدى جون ميل لأخذ ما يعطى من الناس، ولم يتعرف على موئل الموهبة في أجزاء أخرى من الشركة.

لقد تحديت، أثناء الجلسة «C» لمراجعات الموارد البشرية في ربيع عام 1978، مديري مؤسسة GE للتسليف كلهم. كان اليوم الأول قاسياً، وبعد المراجعة دعونا كل فرد إلى نادي لاندمارك (landmark) المجاور في ستامفورد (Stamford) لنشعرهم بتعاطف أكثر في جو اجتماعي، وبوجه عام لم يبد على غالبيتهم أن تحسنوا بعد ساعات أكثر مما كانوا عليه أثناء اليوم.

كان ستينجر ذكياً جداً، كل ما كان علينا فعله هو مواجهته بأناس أفضل وتعريفه بهم. وما إن حصل ذلك حتى انتعش، وفي غضون سنتين غيرنا أكثر من نصف فريق القيادة في مؤسسة GE للتسليف، لقد أتى بالكثير من القياديين الجدد من أقسام أخرى في شركة GE. وكثير منهم قدموا من جذور المؤسسة الطبية، فأحدثوا فرقاً كبيراً.

كان لدينا تنفيذي واحد في مؤسسة GE للتسليف برز فريداً لا يضاهيه أحد. كان هزلياً، ذكياً، مرحاً، طلق اللسان، أدار العملية الصناعية والمالية، اسمه لاري

بوسيدي (Larry Bossidy). وعندما التقيته أول مرّة، قلت في نفسي: «يا للهول، من أين جئت؟».

التقيته في مطلع عام 1978 في هاواي في لقاء إداري لمؤسسة GE للتسليف، وجدنا أنفسنا نلعب كرة الطاولة في ملعب خارجي، كنا نلعب وكأن حياة كل منا متوقفة على هذه اللعبة منغمسين فيها قلقين ومذعورين، كانت اللعبة حماسية، كل منا يصب جام غضبه على هذه الطابة الصغيرة البيضاء، كانت كارولين تناديني من شرفة غرفتنا في الفندق وتذكرني بموعد الطائرة، لم أشأ المغادرة، لقد أثارني هذا الفتى المفعم بالحياة وبروح المنافسة.

بعد المباراة لم أدعه، لقد أثر فيّ ببديهته السريعة وحدة ملاحظته اللتان عززتا انطباعي الغريزي عن المدير الأوسط في مؤسسة GE للتسليف الذي يعوزه هذا البريق والاستشراق والحيوية. وبعد التفكير وجدت نجماً، ألقى لاري قنبلة. عندما أفصح عن استعداده لترك الشركة لتسلم وظيفة في شركة لون ستار سمينت (Lone Star Cement)، لأنه كان محبطاً من البيروقراطية كما كنت أنا قبل سنين.

طلبت منه البقاء

«ما الذي يدعوك إلى الذهاب إلى شركة إسمنت؟»

أجابني: «إن المكان يجنبني غضباً!!»

فقلت له: «أعطني فرصة. أنت هو الذي نحتاجه. وسوف يكون المكان الجديد مختلفاً».

بقي بوسيدي. وبعد سنة، في عام 1979، عينته، بدعم من ريغ، رئيساً العمليات في مؤسسة GE للتسليف. فأعد هو وستينجر المسرح حتى أصبح فيما بعد أهم عمل تنموي لنا. وبعد أن أصبحت رئيساً، انتقل لاري إلى فيرفيلد لوظيفة تنفيذي قطاعات في عام 1981، وبعد ثلاث سنوات أصبح أحد نواب الرئيس التابعين لي. كان زميلاً عظيماً لسبع سنوات تالية قبل أن يتركنا لبدء عمله الخاص به كرئيس تنفيذي لشركة ألايد سيغنال (Allied Signal).

كان دور لاري في مطلع عهده في مؤسسة GE للتسليف جوهرياً فانطلاقاً من تلك القاعدة الصغيرة في عام 1977، نمت هذه المؤسسة التي كانت تكسب 67 مليون دولار بأقل من سبعة آلاف موظف نمواً انفجارياً، ففي عام 2000 كسب العمل 5.2 بليون دولار بأكثر من 89000 موظف، والفضل في ذلك يعود إلى التعاقب الرائع لقيادات العمل.

ليس كل ما لمسته انقلب جيداً، ففي خضم السباق على الاستخلاف سعيت إلى ضم كبير لأزيد عرضنا في الأعمال الإذاعية، ففاوضت رئيس التنمية والتطوير عندي، نورم بليك (Norm Blake) لشراء كامبل كوكس (Cox) للاتصالات وعمليات الإذاعة.

وفي ربيع عام 1978، أقنعت مجلس المديرين بالصفقة واثقاً من أن هذا الضم جيد جداً لشركة GE، كنا قد امتلكنا قبيل ذلك بضع محطات تلفاز، وكانت شركة GE، في واقع الأمر واحدة من الرواد في حقل الكوابل، كانت الشركة قد قررت في سبعينيات القرن العشرين إيقاف عمل الكوابل لأنها كانت تعتقد أن هذه الصناعة مقيدة جداً بالقانون والأنظمة، أما أنا ونورم فكان شعورنا مختلفاً، كنا نعتقد أن للكوابل مستقبلاً عظيماً وعلى وشك الانطلاق بصورة مفاجئة، وافقنا ريغ على هذه الرؤية.

فعملنا خلال الأربعة عشر شهراً التالية للحصول على الموافقات اللازمة في لجنة الاتصالات الفيدرالية (FCC)، وبدأ تلفاز الكوابل يتفجر تقدماً. أردت أن نكون أول المباشرين في العمل في كوكس (COX) لذلك نقلت بوب رايت من البلاستيكيات إلى مقر رئاسة كوكس في أطلنطة (Atlanta) ليرأس مصالح الكوابل استباقاً لسيطرتنا على إذاعة كوكس. ولدى رؤيتي لقيادة بوب في مبيعات البلاستيك، اعتقدت أن شخصيته المنفتحة وخلفيته القانونية سيواتيان تماماً عملية توسيع صناعة الكوابل، حظي بوب بمحبة إدارة كوكس، ولكن لدى تأخر الحصول على موافقات الـFCC، بدأت أسرة كوكس ترفع سعر الصفقة. بدا يتوضح لي أنهم ندموا على توقيع العقد معنا.

قام فريق كوكس ببعض الأعمال القانونية الذكية، فتحول اتفاقنا إلى كونه أقل من عقد لشراء العمل وأصبح خياراً لكوكس في أن تبيع على هواها من غير قيد ولا شرط، أتاح العقد لكوكس فرصة التملص منه، ربما كان ينبغي أن أدرك هذه النقطة، ولكني لم أفعل.

جازفت في محاولة إقناع ريغ والمجلس بأن هذه الصفقة بمئات الملايين من الدولارات، صفقة جيدة، ولدى بدء السعر بالارتفاع في كل مرّة، التقيت ونورم مع المسؤولين عن كوكس، واصلاً إلى نتيجة هي أن الصفقة لا تنجز بأي سعر، كانت أسرة كوكس قد غيرت رأيها في البيع وصارت تستخدم السعر لإلغاء الصفقة، إن خسارة صفقة كهذه في جو سباق مشحون سياسياً تعد كارثة حقيقية.

كانت عمليات الضم ومستقبلي أنا شخصياً في شركة GE كلّها متوقفة على هذه الصفقة ـ لذلك كنا مستميتين لإنجازها، قضيت ونورم ساعات نناضل بقلق ونفكر في ما إذا كانوا سينجزون الصفقة، لم نكن راغبين في الاستسلام، كان نورم معي في عمل البلاستيك، وكانت عائلتانا وثيقتي الصلة ببعضهما، قضينا زهاء عشرة أيام نجادل دون توقف في المكتب وفي بيت أحدنا، وبعد هذا الفحص الدقيق للأفكار، قررت أخيراً متابعة السير.

أخبرت ريغ بقراري خلال صيف 1979، ولكنه طلب مني أن أبسط بالتفصيل وبصورة كاملة الأساس المنطقي على المجلس بكامل أعضائه في الاجتماع التالي في سينت لويس، كان عليّ الآن أن أكشف مشاعري الخفية كلها ليس أمام ريغ فقط، بل ينبغي أن أواجه مديري الشركة كلهم، كان موعد الاجتماع القادم في زمن رحلة الغولف الترفيهية لكبار التنفيذيين وأعضاء المجلس، لقد زاد هذه مأساة الدخول في النشاط وإكراهي على القبول بأني مخطئ بشأن صفقة مازلت التمس التأييد لها منذ سنوات، لم أكن أعرف ما هو المتوقع، ولكني تظاهرت بالمرح والفرح في وضع صعب.

في جلسة المجلس الصباحية، حاولت ألا أسعى وراء الصفقة، طرح المديرون أسئلة كثيرة بما في ذلك: «لماذا لا تظل ترفع السعر؟» ولدى تعاملي مع مفاوضي كوكس خلال ستة أسابيع خلت شعرت بكل جوارحي أن أسرة كوكس لن تبيعنا مهما دفعنا، ولكني لم أستطع إثبات ذلك، والاستمرار بملاحقتها ليس لصالح شركة GE.

ظننت أن الاجتماع سار على ما يرام، كان يراودني الأمل في أن يغض المديرون النظر عن عجزي عن إنجاز الصفقة، ويوافقوا على أني أواجه قراراً صعباً، لم يكن لديّ فكرة عما يفكرون به حقاً، حصلت على رد فعل إيجابي ذلك المساء عندما كنت ألعب الغولف مع ثلاثة منهم، وعندما كنت أحاول ضرب الكرة للمرّة الثالثة لإدخالها في الحفرة، قال أحد أعضاء المجلس ديك بيكر (Dick Baker) الرئيس السابق لشركة إيرنست ويني (Ernst & Whinney) المتصف بالمرح، مازحاً: «آمل أن الحقيقة التي أفسدتها اليوم لا تزعجك في هذه الضربة».

سقط مضربي السابع من يدي فصرخت «خطأ!!» فانفجر المديران الآخران من الفريق الرباعي ضحكاً، فاعتبرت ضحكهم علامة إيجابية لأنها المرّة الأولى التي أرى فيها هذا الجمهور من الناس الجادين يمزحون، لا أعتقد أنه يمكنهم أن يفعلوا ذلك على حسابي إذا لم أكن في حالة جيدة، اكتشفت فيما بعد أن بعض المديرين المهتمين بروحي التنافسية، أحبوا حقيقة مقدرتي على إحراز النصر في هذه الصفقة.

كانت خلافة ريغ تكمن في خلفية هذه التغيرات كلها، كان كل واحد يحاول أن يفوق غيره بها، وأن يتألق أكثر من غيره، كنا جميعاً نبذل قصارى جهودنا لتمييز أنفسنا، لم أحصل على أي تغذية راجعة من رئيسي دانس، فالتغييرات التي دفعتها في مؤسسة GE للتسليف، مثلاً لم تتلق دعماً أو معارضة منه، وكنت أيضاً لا أدري في واقع الأمر أين يقف ريغ، بالتأكيد كنت أشعر في قلبي دائماً أنه كان معي ولكني لم أتأكد من ذلك أبداً.

جعل الحديث الدائر في القاعة كل فرد يظن أن المفضل لدى ريغ هو ال واي (Al Way) الذي يشارك ريغ في جذوره المالية، وبوصفه مسؤولاً مالياً كان يعمل معه عن كثب كل يوم. وساعد الـ (Al) المهندس ريغ في أكبر عملية ضم، هي ضم شركة أوتاه إنترناشيونال (Utah International)، وساعده أيضاً في التخلص من أعمالنا الحاسوبية الخاسرة ببيعها إلى مؤسسة هوني ويل (Honey Well Inc). في حين أن دعم دانس لغولت الذي كان يدير القطاع الصناعي لم يتغير ولم يضعف أبداً، ولا دعم باركر لبيرلينغيم (Burlingame) وهود(Hood).

بيد أن حاسة الشم عندي، وقلبي كانا يشعرانني بأن ريغ كان موافقاً على كل ما أفعله، ولكن مازالت الشكوك تساورني وتقلقني، كل عوامل الشك هذه جعلتني أفكر في ترك شركة GE في خضم هذا السباق، ومثلي مثل أي واحد في شركة GE كان قناصو الكفاءات يتصلون بي، فكان ردي إيجابياً، هذه المرة، على هاتف ورد من جيري روش (Gerry Roche) من شركة هايدريك وستراغلز (Heidrick & Struggles)، شركة البحوث، وأبديت اهتماماً بوظيفة «رئيس تنفيذي» في شركة ألايد كاميكال (Allied Chemical).

لم أكن في ذلك الوقت أعرف الكثير عن عملية الاستخلاف، لم تكن لديّ أي فكرة حينذاك بأن القائمة المبدئية التي تضم (19) مرشحاً والتي وضعت في عام 1974 عندما كنت في بيتسفيلد لا تضم اسمي، ولم أكن أعلم أنه عندما قُلصت القائمة إلى عشرة أسماء في مطلع عام 1975، لم يكن اسمي مدرجاً فيها كذلك، لم أكن أعلم أن روي جونسون مدير الموارد البشرية التنفيذي كان يبعد اسمي عن القوائم، ومن آراء أحد المسؤولين في الموارد البشرية فيّ : «لا يوضع في قائمة أفضل المرشحين رغم النجاح في العمليات السابقة. لديه قضية البروز تغمر بؤرة النتائج، ويجعل العلاقات الفرعية الثانوية قلقة ومفتقرة للثقة بالنفس، ولديه نزعة إلى السيطرة على الشركة، ومحنة العمل الحالية ستكون اختباراً قاسياً، وكذلك المراقبة عن كثب».

ترجمة ذلك بسيطة، كان جونسون يرى أني صغير ومتهور جداً ولا أحمل شارة GE مطبوعة على جبيني، كان يظن أني أندفع من أجل الوصول إلى نتائج ولا أحترم طقوس الشركة وتقاليدها، وبالرغم من تحفظات جونسون، أصر ريغ على إلقائي في المزيج، إذ كان يعتقد أن ما حصلت عليه من نتائج يمنحني، على الأقل، فرصة المنافسة على الوظيفة، وجرى تعريفي بأني الشخص المستهدف إلى وظائف التنمية المكثفة ـ وبعبارة أخرى، إلى وظائف أكبر.

ولحسن الحظ حل تيد لي فينو (Ted Le Veno) محل جونسون كنائب أول لرئيس الموارد البشرية وذلك بحلول عام 1976، إذ كانت له يد طولى في عملية الاستخلاف لأنه يضع القوائم الأولى معاً ليرفعها إلى ريغ ويراقب سباق الاستخلاف يومياً، لقد ثور تيد مهمة الموارد البشرية في شركة GE تحدى الوضع الراهن «للصبية القدامى» وبدأ يعزز مبدأ الإنسان المناسب في المكان المناسب، فبدأ ريغ يعتمد على تيد بوصفه الناطق الرسمي.

في أواخر يناير من عام 1979، دعاني ريغ إلى غرفته وأغلق الباب وسألني عما فهمته من «مقابلاته في الطائرة» المشهورة للمرشحين كلهم بمن فيهم أنا، لقد استخدم الرئيس السابق أسلوب «مقابلات الطائرة» نفسه لاختيار ريغ لهذا المنصب.

قال ريغ: «أنت يا جاك وأنا نحلق في إحدى طائرات الشركة، فسقطت الطائرة، فمن سيكون رئيس GE التالي؟».

معظم المرشحين بمن فيهم أنا، كان سيحاول الزحف خارجاً من الحطام ليتسلم زمام الأمور في الشركة، فشرح ريغ بأدب أن ذلك ليس ممكناً؛ لأن كلينا كنا في الطائرة.

فحاولت أن أناقش من منطلق أني نجوت من حادث تحطم الطائرة.

فقال ريغ: «لا. لا، كلانا قُتل في الحادث. فمن سيكون الرئيس؟».

تلفـتت حـولي جـاهداً لأجـد الجـواب. وقلت لـه إني واثق أنني أنـا أفـضل المرشحين للوظيفة، فمن الصعب عليّ أن أعطيه اسماً آخر.

فقال: «انتظر لحظة، أنت انتهيت، فمن ينبغي أن يفوز بالوظيفة؟»

وأخيـراً، قلت إنـي أمنح صوتـي إلى إد هود الذي كـان يدير المنتـجات التقنيـة والخدمات. «إنه حصيف التفكيـر، ذكي، أمـا المرشح الثاني الذي أمنحـه صوتي فهو توم فاندرسلايس. فهو حاسم وصارم جداً، فكلاهما يكملان بعضهما بعضاً بصورة جيدة». كان توم يدير قطاع أنظمة الطاقة، ويعوزه، مثلي، الدعم من أي نائب رئيس.

ثم سألني ريغ عن آرائي في كل من المتنافسين، ويسجل تقييمي لمواطن قوتهم ومواطن ضعفهم، أراد أن يعرف كيف صنفت كل واحد منهم استناداً إلى الفكر والقيادة، والتكامل، والصورة العامة، كان يحاول أن يعرف من يستطيع أن يعمل مع من، لم يكن يرغب في أن يُحمل خليفته مسؤولية نائبين تعيسين بغير إرادته، كما حصل له هو شخصياً، جمع ريغ من هذه المقابلات التي كانت تتكرر كل بضعة شهور، آراء التنفيذيين كلهم بمن فيهم المسؤولون الأوائل غير المنخرطين في السباق.

عندما جمع ريغ نتائج هذه الجلسات مع تسعة تنفيذيين مختلفين، لم يرشحني أحد منهم إلى هذه الوظيفة العليا، سبعة منهم فضلوا ستان غولت. واثنان ذكرا اسم إد هود.

ومرّة أخرى دعاني ريغ في يونيو.

وسألني: «أتذكر حديثنا في الطائرة؟»

فأجبت: «نعم، وقتلتني في الحادث».

ضحك ريغ، وقال: «حسناً، خرجنا هذه المرّة معاً، وكلانا علق في الطائرة. وسقطت الطائرة».

فاعترضت شاكياً: «ليس ثانية».

فأجاب: «جاك هذه المرة، أنا الذي انتهيت، وأنت حيّ. فمن سيكون رئيس GE؟»

فقلت دون تردد: «خيراً. أنا لها».

سألني ريغ عمّن سيكون في فريق القيادة معي، فقلت له إنني أختار من بين المرشحين في السباق كلهم هود وبيرلينغيم ليعملا معي، ومرّة أخرى أكدت أن أفضل الجميع هو هود، وأضفت بيرلينغيم لأنني أحترم ذكاءه ومقدرته التحليلية وارتياحه مع ذاته ورضاه عن نفسه.

«حسناً، إن كنت الرئيس، فما التحديات الكبرى التي تواجه الشركة؟»

فأخبرت ريغ ما كنت أفكر فيه بالضبط، كما فعل كل مرشح بالتأكيد. شاركنا ريغ آراءنا وأفكارنا مع لجنة المجلس للتعويضات والتنمية الإدارية، التي كان يرأسها حينذاك رالف لازا روس (Ralph Lazarus)، رئيس مخازن القسم الإداري، من الواضح أنه عندما رتب ريغ نتائج هذه الجلسات التي سأل فيها كل فرد أن يسمي ثلاثة تنفيذيين لفريق القيادة العليا، كنت قد حققت نجاحاً أفضل، مازال غولت يحصل على أكثر الأصوات (سبعة) في حين أن هود وأنا كان لكل منا ستة أصوات.

احتفظ ريغ خلال هذه المقابلات بقسمات وجهه التي لا تنم عن شيء، ولم يلمح لأي منا إن كان في وضع جيد أم لا، فكان يبدو في بعض الأحيان بعيداً عنا ومن الصعب الاتصال به. لم يبد أي تحيز أو أي تمييز، على الأقل بالنسبة لي، وبسبب خلافاتنا السطحية الكثيرة لم أكن متأكداً أبداً بأنه سيختارني في النهاية، فيبدو أنه كان رجل دولة إنكليزي وأنا ابن شارع إيرلندي.

كان يبدو، ظاهرياً على الأقل، مناقضاً لي.

ومع ذلك قلة هم الذين كانوا يعلمون ـ بمن فيهم أنا ـ بأن ريغ قد نشأ على المظهر الخارجي المتطلع إلى الداخل.

فقد صُوّر بأنه رجل الدولة الكيّس، ووُصف بأنه مستشار لثلاثة رؤساء ومجالس وزرائهم، وبأنه رجل كما وصفه أحد المراسلين الصحفيين يشبه «شماس كنيسة مُجد ونشيط». كان ومازال ذلك كله، ولكن الذي فات الناس كلهم معرفته هو أن ريغ لم يكن من أصحاب الامتيازات، لقد كان عصامياً نشأ من طبقة عاملة، عمل وناضل من أجل تحقيق ما أنجزه. وصف نفسه مقتبساً بيت شعر لبوب هوب (Bob Hope) قائلاً: «أنا انكليزي. أنا فقير جداً بحيث لا يمكن أن أكون بريطانياً».

نشأ ريغ في بيت من صف بيوت متلاصقة في ستوك ـ أُن ـ ترينت (Stoke - On - Trent) كان والده يعمل رئيس عمال في مصنع فولاذ، وكانت أمه تتلهف على حياة أفضل في الولايات المتحدة، وصل ريغ أخيراً إلى أمريكا وهو في الثامنة والنصف من عمره في زي مدرسي إنكليزي، وانتقل إلى نيوجيرسي، خارج ترينتون (Trenton). وسرعان ما عطّل أولاد المدرسة لهجته التي أتى بها وطرحوها في باحة المدرسة إذ شعروا بتهديد هذا الغريب الذكي، لكن الوالدين حصلا على عمل في مصنع محلي: «شركة أكمي لتصنيع المطاط» (Acme Rubber Manufacturing Co) كانت أمه تعمل بأجر لقاء كل قطعة تنجزها. كانت تصنف حلقات جرار المطاط المستخدمة لأغطية جرار ماسون (Mason) وتعلبها. أما والده فكان مساعد كهربائي.

تفوق ريغ في المدرسة، شاقاً طريقه في كلية وارتون (Wharton) التابعة لجامعة بنسلفانيا (Pennsylvania)، بفضل تعليم الطلاب وتصنيف الكتب وترتيبها على الرفوف في مكتبة الجامعة، وعندما تخرج عام 1939 ذهب مباشرة إلى شركة GE وتسلق سلّم المراتب في المهام المالية القوية للشركة. قام ريغ برحلة دامت ثماني سنوات كعضو في هيئة تدقيق الحسابات اطلع بفضلها على كل عمل في كل معمل في الشركة، وشغل منصب مدير عمليات في كثير من الأعمال قبل أن يسمى رئيساً للمالية في عام 1968، وهو منصب أعده ليكون رئيساً للشركة بعد أربع سنوات.

كنتُ وريغ شخصيتين مختلفتين تماماً، ولكن كان في شخصيتينا أمور متشابهة خفية كثيرة. كل منا كادحٌ من خلفية متواضعة، وكان مثلي وحيد أبويه اللذين كانا يشبهان والداي كثيراً، وكان نجاحنا في الشركة الوحيدة التي عمل كلانا فيها تقديراً لسياسة الشركة في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

كلانا يحب الأرقام والتحليلات، وكلانا يقوم بالواجب ولا نتحمل كثيراً من يهمل واجبه. أما من هم في الخارج ويرون الأمور من بعيد كانوا يحكون رؤوسهم متسائلين، كيف يختار ريغ شخصاً مختلفاً عنه ولم يحقق الروابط المشتركة بيننا أبداً.

ولم أكن أنا أعرف سبب ذلك حتى تاريخ تأليف هذا الكتاب، كنا متشابهين جداً أكثر مما يتخيل أحد آخر.

إن الانطلاقة الكبرى الأولى في السباق حصلت في مطلع أغسطس من عام 1979، بعد مجيئي أول مرّة إلى فيرفيلد بثمانية عشر شهراً. ففي يوم الخميس ليلاً في الثاني من أغسطس، جلس ريغ مع مساعديه، بعد نزهة للمجلس في نادي بلايند بروك الريفي (Blind Brook Country Club) قرب راي (Rye) في نيويورك، وقال لهما إنه سيقلّص قائمة المرشحين إلى ثلاثة، هم أنا، وبيرلنغيم، وهود.

أما المرشحون الباقون فيظلون في مناصبهم أو يتركوا الشركة، وقال إنه سوف يطلب من المجلس صبيحة اليوم التالي الموافقة على تسمية هؤلاء الثلاثة كنواب للرئيس، أما باركر ودانس فسوف يتقاعدان بحلول نهاية عام.

وفي صبيحة اليوم التالي طرح باركر ودانس رأيهما إلى المجلس بكامل أعضائه ـ معارضاً أساساً موقف ريغ من جعلي المرشح الثالث، كان هناك واحد على الأقل من بين أقوى المديرين في المجلس يدعم غولت بقوة، وكان هناك بعض الدعم الإضافي لأل واي (Al Way) بسبب خبرته المالية، على أي حال، سلك المجلس سبيل ريغ، وبإحجام باركر ودانس كان التصويت بالإجماع.

استدعاني باركر الذي كان منزعجاً بوضوح إلى مكتبه، وصارحني لثقته بي بما يلي: «أريدك أن تسمع مني ما سأقوله وليس من غيري، أنا لم أدعمك، ولا أعتقد أنك الرجل المناسب لإدارة شركة GE. أريدك ألا تفسد الشركة». أعجبت بصراحته بالرغم من أني لا أوافقه على تقييمه لي.

إن ما لم أكن أعرفه على مدى سنوات عديدة هو أن ريغ كان قد اتخذ قراره، أرادني أن أكون الرئيس التنفيذي التالي لشركة GE، بيد أن بعض المديرين كانوا يفضلون مرشحين آخرين، كان ريغ ـ عندما وضعنا نحن الثلاثة أمام المجلس كنواب للرئيس ـ يراهن أن نظرة أطول وأكثر تأنياً سوف تحول آراء المديرين الآخرين لصالحي.

ترك غولت، وفاندرسلايس، ووواي، وباركر، ودانس الشركة في غضون أشهر قليلة تالية، فصرت وبيرلينغيم وهود نرفع تقاريرنا مباشرة إلى ريغ خلال السنتين التاليتين، صفا الجو، واختفت السياسات. لقد أكدت لقاءات الطائرة لريغ أن ثلاثتنا سنكون قادرين على العمل كفريق ـ وفعلاً عملنا معاً كفريق.

طلب ريغ، قبيل النهاية، من المرشحين كلهم طلباً أخيراً، طلب من كل واحد منا أن يكتب مذكرة مفصّلة تقيّم أداءه الخاص كنائب رئيس وكمدير، وكممثل للشركة، وطلب منا كذلك أن نكتب عن نمونا الشخصي وكيف واجهنا ما أسماه ريغ «اختبار ضبط الشركة ورعايتها» ـ أي ما ينبغي أن تقدمه الشركة للمجتمع.

مازال لديّ مصدر قلق أساسي: هو أن يتجاوزني ريغ والمجلس بسبب عمري، فإني في الرابعة والأربعين أعد أصغر المرشحين الثلاثة النهائيين، فجون بيرلينغيم كان في الثامنة والخمسين، وإد هو كان في الخمسين، فكرت أن أضمن مذكرتي وعداً بألا أستلم الوظيفة لأكثر من عشر سنين إن حصلت عليها، ظننت أن وعداً كهذا ربما يعوض بعض القلق بشأن عمري، واحتمال بقائي في الوظيفة زمناً طويلاً.

وعندما قلت لصديقي «لوفي» (Lofie)، لو فريسكو (Lo Frisco) عما يدور في خلدي ظن أني جننت، «لوفي» هذا محام نيويوركي التقيته في نادي سيلفر سبيرينغ الريفي (Silver Spring Country Club) بعد مجيئي إلى فيرفيلد بوقت قصير، وفي مساء يوم أحد، دخلت وإياه في نقاش عنيف، ونحن جالسين إلى جانب البركة في بيتي في نيوكنعان (New Canaan) حول فكرتي في تحديد مدة للبقاء في المنصب، أصر المحامي على ضرورة أن أنسى ذلك إلى الأبد.

قال لي: «ما إن تشغل المنصب، لن تتركه أبداً. والطريقة الوحيدة ليخرجوك بها من المكتب هي دفنك فيه بطوب كبير مصنوع من الإسمنت والرماد».

فقلت له: «اخرج من هنا، أنت مجنون».

كان لاري بوسيدي وأسرته موجودين، وانتهى لاري إلى تأييد لوفريسكو (Lo Frisco) فوافقت معهم في النهاية وألغيت الفكرة. (ولم ينسَ لوفي أن يذكرني بإسهامه الكبير في حياتي العملية خلال السنوات العشر المنصرمة، على الأقل).

اكتشفت فيما بعد أن قلقي كان حقيقياً ـ رغم أنه ليس خطيراً جداً. إذ اقترح اثنان من المديرين أن يسمي ريغ بيرلينغيم رئيساً بعده لمدة قصيرة كجسر قبل تسميتي، إلا أن ريغ، على ما يبدو، نزع الفتيل ولطّف المسألة بقوله للمجلس إني سأترك الشركة إن لم أحصل على المنصب.

كان محقاً بذلك.

إذ قضيت وقتاً طويلاً أشذب مذكرتي المؤلفة من ثماني صفحات ثم أرسلتها إلى ريغ ملاحظاً: «ربما يكون الأمر بشأن ويلش أكثر مما يُريد كلانا معرفته أو يحتاج إلى معرفته». الرسالة أكثر قسوة ورسمية من لو كتبتها اليوم، على أي حال، شعرت وأنا في الرابعة والأربعين من العمر أني بحاجة إلى تجاوز صورة عدم النضوج المرسومة لي، وظلت مذكرتي تحتوي على كثير من الأفكار التي سأطبقها حقاً خلال العشرين السنة التالية.

تعاملت مباشرة وصراحة في الرسالة مع مشاعر القلق والاهتمام التي كانت لدى بعض الزملاء تجاهي، بما في ذلك افتقاري للنضوج والحساسية، قلت إن خبرتي كلها في شركة GE خلال عشرين سنة، إضافة إلى نموي الشخصي قد زودتني بالنضوج اللازم للوظيفة وبالحساسية اللازمة لدور الرعاية الذي يقوم الرئيس التنفيذي.

حاولت التعامل كذلك مع طبيعتي الملحة في المطالب فكتبت: «في حين أني أطالب، وسأظل أطالب الآخرين بالوصول إلى مستويات عالية من الأداء، فإني في الوقت نفسه أقدم للموظفين الواعدين فرصاً عديدة لتحقيق «قفزات» وأساعد في خلق جو يجذب الموهوبين والطموحين من الرجال والنساء».

أجبت بسطر واحد لخص رأيي في القيادة: «إن الذين اقترنت بهم في العمل كانوا يبذلون جهداً أكبر ويستمتعون بذلك بالرغم من أنهم لا يفعلون ذلك دائماً بمبادرة منهم، ولكنهم في النهاية يكتسبون احتراماً للذات وثقة بالنفس لإنجازهم أكثر مما كانوا يتوقعون».

وبيّنت أني تعلمت أمراً ذا قيمة جرّاء فشلي في إنجاز عملية ضم كوكس، واكتشفت أن رد فعل صحافة وول ستريت على الصفقة المقترحة وإلغائها كان يتسم «بعدم اكتراث عام» حتى وإن كانت كلفتها مئات الملايين من الدولارات، وبالرغم من أنها كانت صناعة جذابة وبارزة. وبما أن GE كانت كبيرة جداً، لم يعتبر أثر الصفقة مهماً.

كتبت في المذكرة أقول: «لقد عززت رأيي في أن ما ينبغي بيعه كمشروع لمستثمر أسهم يعد أمراً منسجماً مع ذاته، ونمواً فوق الوسط للمكاسب خلال الدورة الاقتصادية، وربما يملي علينا حجمنا ذلك كخيار وحيد، كما أن نظام موازنة المدى القصير مع المدى البعيد يعد جوهر مثل هذه الاستراتيجية». لم أكن أعرف وأنا أكتب هذه الرسالة كم كان هذا المعتقد الجوهري صحيحاً كما تبين فيما بعد.

وأخيراً، أدخلت حركة قوية للوظيفة، فكتبت إلى ريغ: «هناك مسافة كبيرة اليوم بين موقعك وحيث [نقف] نحن الثلاثة، ومع ذلك، أشعر أني أمتلك المقدرة الفكرية، وسعة الأفق الفكري، والانضباط، ومعظم مواصفات القيادة لأصل إلى حيث أنت، مازالت شركة GE هي شغلي الشاغل طيلة حياتي وأهميتها تنمو عندي كل سنة، أما هل أنا قادر على جمع مسؤوليات عديدة والقيام بها، فهذا يعود إلى حكم الآخرين، ولكني بوضوح أرغب في اغتنام هذه الفرصة».

كنت أحث على «الإبداع الاستراتيجي» والقدرة على النمو، وهو أمر كنت أبحث عنه في كل مقابلة أُجريها، أراهن دائماً على الإبداع، كنت أشعر بأنه رهان جيد أن تضع الموظفين في وظائف مستمرة مديدة في وقت مبكر من حياتهم العملية، وفي أغلب الأحيان، وليس في أقلها، يضفي هؤلاء إثارة وعاطفة على العمل ويحققون نمواً شخصياً أعظم لأنفسهم.

أما فيما يتعلق بالموقع الذي أنا فيه، فقد بدأت أحصل على ردود ومشاعر إيجابية في صيف 1980، كان ديف أرسليت (Dave Orselet) عضو هيئة الموارد البشرية عندي، وصديقي، يتلقط أخباراً سارة من تيد لي فينو (Ted Le Vino)، رئيس الموارد البشرية في الشركة، في حين أن ديف كان يرفع تقاريره إلى تيد مباشرة وكان مخلصاً له، لكنه لم يستطع الصمود أمام محاولاتي اليائسة لانتزاع المعلومات.

أتذكر أني ذات يوم حشرت ديف في بيتي في أثناء حفلة إلى الثلاجة في المطبخ محاولاً انتزاع رأيه فيما سوف يُسفر عنه السباق، ربما كان ذلك أسوأ عدوان أو تجاوز قمت به. بارك الله قلب ديف، فهو لم يخبرني أبداً بأني كنت في طليعة المتسابقين، ولكنه أفشى كارهاً ما يكفي من المعلومات التي جعلتني أشعر بالتفاعل فيما يخص النتائج النهائية.

جاءت أول دلالة من المجلس على أني في طليعة المتسابقين في سبتمبر من عام 1980 عندما اتصل بي أحد أعضاء مجلس شركة GE يدعوني دعوة غير عادية إنه إد ليتيلفيلد (Ed Littlefield) الذي أصبح أحد كبار المسهمين في

الشركة بفضل بيعه أوتاه انترناشيونال إلى GE في أواخر سبعينيات القرن العشرين، طلب مني أن أكون زميلاً له في مباراة ضيف العضوية في سايبرس بوينت (Cypress Point Member Guest) في كاليفورنيا، كان لتيلفيلد في مجلسنا بوصفه رئيس شركة أوتاه انترناشيونال، وعندما باع أوتاه إلى ريغ أصبح من أكبر المسهمين في شركة GE فاعتقدت أنه ما كان ليدعوني لو لم يكن ذلك هو خيار ريغ.

لأول مرّة أشهد سايرس بوينت واستقبل فيها بحفاوة بالغة، أراد إد (Ed) أن يقدمني إلى أصدقائه من ويست كوست (West Coast) كلهم، وانطلق حظي الإيرلندي ثانية، كانت بداية المباراة في اليوم الأول مستعجلة إذ بدأت أنا من الحفرة السادسة. وعندما وصلت إلى الحفرة السابعة المخصص لها ثلاث ضربات، أدخلت الكرة فيها بضربة واحدة وكانت تلك هي المرّة الأولى بعد ثلاثين سنة من الغولف، وجاءت الثانية في سايبرس بوينت بالضربة الثانية، لقد أدى ذلك بالتأكيد إلى تيسير لقاء أي شخص.

كان ليتيلفيلد واحداً من مديرين كثر إذا أبدى أحدهم دعمه لمسألة ما في غرفة الاجتماعات، أحدث أثراً كبيراً في سير الأحداث، كان مدافعاً متحمساً عني، إضافة إلى سي كاثكارت (Si Cathcart)، وجي. جي مايكلسن-(G. G. Mic-chelson)، وهنري هيلمان (Henry Hillman)، وولتر رستون (Walter Wriston)، وجون لورنس (John Lawrence) خمسة من هؤلاء المديرين الستة لعبوا أدواراً مهمة لصالحي في السنوات التالية.

إن سي الذي كان يشغل حينذاك منصب رئيس الينوي تول ووركس (Illinois Tool Works) يُعدُّ أيسر النّاس صحبة وأكثر النّاس فطرية، أحببته من أول لقاء به، كان ذا فطرة سليمة ورأي حصيف وإحساس فريد بكل وضع، كان سي يساعدني في كل سنة منذ أن أصبحت رئيساً تنفيذياً حتى أنه تراجع عن إحالته للتقاعد كي يدير شركة كيدر (Kidder)، بيبودي (Peabody) عندما وقعت في مشاكل.

لقد تأثرت بـ G.G التي كانت حينذاك عضواً جديداً نسبياً في المجلس آتية من آر. أتش. ماكي وشركاؤه (R. H. Macy & Cos) رغم أني لم أقدر ذكاءها الخارق وبراعتها وإبداعيتها إلا متأخراً، كانت صديقة حميمة، نافذة البصيرة مؤتمنة على الأسرار، كان لها دور كبير في كل قرار كبير اتخذته في شركة GE، أما هنري هيلمان فكان مبدعاً مثيراً، مغامراً، أحببت التحدث معه، كان ألمعياً، غنياً، مرحاً، ولم يكن جاداً أبداً، كان يكره التبجح بقدر ما أكرهه أنا، أيضاً، كان دائماً يطرح السؤال التالي: «هل نحن سائرون بالسرعة الكافية؟» أما جون لورنس، المثقف من الطبقة العليا من بوسطن، وتاجر القطن العالمي والذي كان يركب قطار الموظفين اليومي الذي كان يعمل فيه والدي قاطع تذاكر، فقد كان عضواً في مجلس إدارة شركة GE منذ 23 سنة، كان يحب الغولف وكان يلعب معي جولة في مناسبات GE وكنا نمرح معاً، رأى جون كل شيء وكان على صلة وثيقة مع ريغ. وصل إلى سن التقاعد الإلزامي بعد تعييني مباشرة.

كان وولتر ريستون (Wriston)، بوصفه رئيس سيتي كورب (Citicorp)، أكثر المديرين نفوذاً في المجلس وكان مصرفي أمريكا الرائد في سبعينيات القرن العشرين وثمانينياته، وكانت أول مواجهة لي معه في نزهة للمجلس في ديزني وولد (Disney World) في عام 1979، كان يحاول تجنيد دينيس دامرمان، الذي كان حينها نائب الرئيس ومشرفاً في رأسمال GE في وظيفة كبيرة في سيتي كورب، فلحقته أضايقه لكونه عضو مجلس إدارة يحاول سرقة واحد من أفضل التنفيذيين عندي.

أعتقد أن ريستون قد استمتع بهجومي، إذ كان يمكن لتلك الصراحة أن تفسد العلاقة بيننا أو تعزز صداقة دائمة، وتبين أنها عززت الصداقة الثابتة. وكان وولتر صارماً وذكياً طريفاً ساخراً، ولكنه إن أحب شخصاً دعمه حقاً، وكان معي منذ اليوم الأول.

كان هؤلاء من بين المديرين الذين دعموا ريغ في قاعة اجتماعات المجلس وسمحوا له بأن يأتي إلى مكتبي في 15 ديسمبر 1980 ليعانقني، قال لي ريغ، في ذلك اليوم الشتائي، إنه أوصى بي للوظيفة ودعم المجلس هذه التوصية بالإجماع في اجتماع عشاء عمل في 20 نوفمبر، ومنح ريغ المجلس شهراً كاملاً ليفكروا في نتائج هذا القرار ويثيروا أي قضية يريدون بعد التصويت، لم تُثر أي قضية، وقال لي ريغ إنني سأنتخب رسمياً رئيساً في جلسة المجلس التي ستنعقد يوم الجمعة في 19 ديسمبر، وأوضح لي أن هود وبيرلينغتيم سيظلان نائبي الرئيس، وأنه سوف يقضي الشهور الثلاثة التالية في مساعدتي في عملية الانتقال إلى أن أتسلم منصبي في الأول من إبريل.

حدث هذا لأن ريغ كان يتمتع بشجاعة كافية تجعله يختار شخصاً يختلف 180 درجة عما كان يعرف بالتنفيذي النموذجي لشركة GE.

كان الوصول إلى ذلك المكان يعد نضالاً صعباً، حصلت الآن على الوظيفة، بيد أن بعض السياسات الغبية بقيت، وليعطيك باولوفريسكو (Paolo Fresco) الذي كان حينذاك نائب رئيس، فكرة عن بلادة السياسات في ذلك الوقت يذكرني بأن أحد التنفيذيين المتحمسين الذين كانوا يرفعون تقاريرهم إلى بيرلينغيم، والذي كان يتصدى له مادياً قد أيده أخيراً، ويتذكر فريسكو أن الناس كانوا يسمونه «حماراً مغفلاً» لأنه ببساطة كان وفياً لرئيسه، وبعد أن سميت الرئيس المنتخب بوقت قصير جاءني باولو.

وقال بأسلوب سياسي إيطالي حقيقي: «أسلمك استقالتي. أريد أن تعرف أني كنت أدعم بيرلينغيم، ومرشحي هذا خسر».

طلبت منه تجميد استقالته، إذ لم أكن أفكر بمن أيدني ومن عارضني، إن هذا الفتى الإيطالي المولد وأكثر الفتيان الذين قابلتهم يتصف بالعالمية، أصبح فيما بعد واحداً من أقرب الأصدقاء إليّ، وبوصفه نائباً للرئيس، لعب دوراً كبيراً في جعل شركة GE شركة عالمية حقاً.

ولكن كان هذا الوقت وقتاً للاحتفال، وفي خضم حكاية الإعلان عن القرار كتبت صحافة وول ستريت تقول إن شركة GE قررت الاستعاضة عن «أسطورة بشخص يقظ نشيط ذي طاقة هائلة». ولكي يقدمني ريغ إلى النخبة في الشركة، خطط لإقامة حفل خارجي في هيلمسلي بالاس (Helmsley Palace) في مدينة نيويورك في 24 فبراير، قبيل تسلمي المنصب رسمياً في الأول من إبريل، أراد ريغ أن يقدمني لأصدقائه وينقل علاقاته إليّ، فكان حدثاً كبيراً، إذ حضر الحفل الرؤساء التنفيذيون في شركة GE أكبر شركات البلاد حينذاك.

كانت ضربة عنيفة مرعبة، حصلت على الكرة، واسترخى الآخرون كلهم، وشرب الجميع كثيراً ما عدا ريغ الذي أراد أن يتأكد من أني تعرفت على كل واحد من الخمسين أو الستين ضيفاً، أراد أن يطلقني في بداية كاملة، ولكن عندما طلب ريغ مني أن أقول شيئاً في آخر السهرة، الأمر الذي فاجأني، شعر أني تلعثمتُ ببعض الكلمات ودمجتها بصورة غير واضحة.

أول شيء فعله في صبيحة اليوم التالي هو أن دخل مكتبي في حالة غضب لم أره عليها من قبل.

وقال لي: «لم أشعر بالمهانة في حياتي كما شعرت بالأمس، لقد أريكتني وأريكت الشركة».

صُعقت، إذ استمتعت بوقت خيالي وظننت أنه كان حفلاً رائعاً، وشعرت في غضون الساعات الأربع التالية بكل المشاعر البشرية المعروفة، شعرت بخيبة الأمل لأني خذلت ريغ. غضبت منه غضباً جنونياً لأني اعتقدت أنه كان قاسياً، وشعرت بالأسى والأسف من أجل نفسي لأني ربما لم أحدث الانطباع العظيم الذي كنت أعتقد أني أتمتع به، ولم أكن أصدق أن الضيوف لم يستمتعوا بالحفل حتى إنهم لم يستطيعوا التظاهر بأنهم لم يستمتعوا بها، لقد حضرت حفلات كثيرة فأعرف الجيد منها والسيء.

بيد أن الأمور تغيرت قبيل الظهر.

عاد ريغ إلى مكتبي.

وقال: «أريد التحدث إليك، انظر، لقد تلقيت أكثر من عشرين مكالمة هاتفية في الساعات الثلاثة الأخيرة، وكل متصل كان يقول إنها أفضل حفلة شهدها في نيويورك خلال عشر سنوات، فأنا آسف. كنت قاسياً جداً عليك، لقد استمتع الجميع بالحفل، وكل ما أسمعه هي تقارير جيدة عنك وعن الحفل، لقد أحبوك، لقد أسأت قراءة الأمسية».

يا إلهي، لقد انفرجت، فلم أعد أصبر على الانتظار حتى الانصراف.

❖ ❖ ❖

القسم الثاني

بنـــاء الفلســـفة

الفصل السابع

التعامل مع الواقع و«التجانس الظاهري»

في الأول من إبريل من عام 1981 كنت كالكلب الذي أدرك حافلة الركاب عامة. إذ تسلمت المنصب أخيراً.

وبالرغم من التجارب التي خضتها والخبرات التي اكتسبتها حتى الآن لم أكن متأكداً تماماً من نفسي كما تظاهرت، ففي الظاهر أبدو واثقاً من نفسي بما فيه الكفاية، والذين يعرفونني كانوا يصفونني بأني واثق من نفسي، مغرور بها، حاسم، سريع، وصارم. أما في داخلي، مازالت تساورني شكوك كثيرة، فكلما اضطررت للوقوف أمام الناس، كنت أناضل ضد إعاقتي الكلامية، كنت أهتم اهتماماً بالغاً لا داعي له بتمشيط شعري كي أخفي مفرقي الذي كان آخذاً بالتراجع، وعندما يسألني امرؤ عن طولي، كنت أقنع نفسي بأني أطول مما أنا عليه في الواقع بإنش أو إنش ونصف.

جئت إلى الوظيفة وليس لديّ أي مهارات خارجية من مهارات الرئيس التنفيذي، فلم أتعامل مع أي شخص في واشنطن إلا قليلاً، على الرغم من أن الحكومة كانت منخرطة بالعمل أكثر من أي وقت مضى، وكانت خبرتي قليلة في التعامل مع الإعلام، فأول مؤتمر صحفي عقدته هو الجلسة المكتوبة مع ريغ يوم أعلنت شركة GE أني أصبحت الرئيس المقبل، وظهرت مرّة أو مرتين قصيرتين أمام محللي وول ستريت الذين كانوا يتابعون شركة GE، وليست لدى المسهمين الذين يزيد عددهم على (500.000) أي فكرة عمّن هو جاك ويلش، وعمّا إذ كان سيقدر على الحلول محل أكثر رجال الأعمال في أمريكا حظي بالإعجاب.

بيد أني كنت أعلم ما أردت أن تكون عليه الشركة. لم أكن أسميها «ثقافة» في تلك الأيام، ولكنها كانت كذلك.

كنت أعلم أنه لابد من تغييرها، كانت شركة برأسمال قدره خمسة وعشرون بليون دولار، وتجني أرباحاً قدرها 1.5 بليون دولار سنوياً، وتضم 404000 موظفاً، وكان لديها ميزانية ثلاثية من فئة A، وكانت منتجاتها تدخل كل جزء من إجمالي الناتج القومي بدءاً من الذين يعملون في شيّ اللحوم وتحمير الأطعمة إلى معامل الطاقة، كان بعض الموظفين يصفون الشركة بأنها «خزان خارق» قوي وثابت في الماء، كنت أحترم ذلك، بيد أني كنت أريد أن تكون الشركة قارب سباق، سريع، ورشيق ويستطيع الاستدارة في زاوية ضيقة.

كنت أريد أن تدار GE مثل أعمال البلاستيك اللارسمية والتي أتيت منها، شركة مفعمة بمغامرين ملتزمين يتمتعون بالثقة بالنفس، والذين يواجهون الواقع كل يوم. كل حجر يشير إلى المسافة المقطوعة يمكن أن يكون احتفالاً يجعل العمل مرحاً، لم يكن المرح قاعدة ونموذجاً في حينه خلا استثناءات قليلة.

كنت أعلم منافع البقاء صغيراً حتى أثناء نمو GE أكثر فأكثر، ولابد من فرز الأعمال الجيدة عن الأعمال السيئة، كنت أريد أن تظل GE أعمالاً من الدرجة الأولى أو الثانية في أسواقها، علينا أن نتصرف بسرعة ونُنَحّي الروتين جانباً.

والواقع أن شركة GE كانت في نهاية عام 1980 كأي صناعة أمريكية أخرى، بيروقراطية رسمية هائلة، ذات مراتب إدارية كثيرة جداً، فكان يحكمها أكثر من 25000 مدير يرفع كل منهم سبعة تقارير ضمن نظام هرمي ذي اثني عشر مستوى بين أرض المصنع ومكتبي. وكان أكثر من 130 تنفيذياً يحتل مرتبة نائب رئيس أو أعلى، بكل أنواع الألقاب وهيئات الدعم وراء كل منهم: «نائب الرئيس للشؤون الإدارية» و «نائب رئيس للاستشارات في الشركة»، و«نائب رئيس للخدمات العملياتية في الشركة».

وكان هناك ثمانية نواب رئيس إقليميين أو «لعلاقات المستهلكين» موزعين في البلاد بدون مسؤولية بشأن المبيعات، كانت البيروقراطية التي خلفتها مثل هذه البنية ضخمة جداً. واليوم، لدينا في شركة أكبر من ذي قبل بست مرات زيادة في عدد نواب الرئيس تبلغ 25%. ولدينا عدد أقل من المديرين معظمهم يرفع نحو 15 تقريراً مباشراً، وليس سبعة تقارير، ولدينا أقل من ستة مستويات، في معظم الحالات، بين الورشة والرئيس التنفيذي.

لم يمض زمن طويل حتى حصل الصدام ضد أسوأ الممارسات.

وبعد شهرين من تسلم آرت بوشيه (Art Bueche) رئاسة عمليات البحث والتطوير العائدة إلينا، توقف قرب مكتبي، كان يريد إعطائي سلسلة من البطاقات عليها أسئلة مكتوبة لجلسات التخطيط القادمة مع قادة العمل في GE. وكانت واسطة العقد في هذه الجلسات التي تعقد في يوليو، تضم كتب تخطيط سميكة تحوي تنبؤات مفصلة عن المبيعات والأرباح ونفقات رأس المال وأرقام أخرى لا تحصى تتعلق بالسنوات الخمس القادمة. كانت هذه الكتب هي الدم الذي يمنح الحياة للبيروقراطية، حتى إن بعض موظفي GE في فيرفيلد كانوا يصنفونها ويشيرون إلى محتويات كل غلاف، كان ذلك جنوناً.

تصفحت البطاقات التي سلمني إياها آرت ودهشت إذ رأيت قصاصات مليئة بعبارات تشير إلى أن المسؤول كان يتصيد أخطاء عاملين تحت إدارته.

فسألته: «ماذا أفعل بها؟»

فأجاب: «كنت دائماً أعطي المكتب التنفيذي للشركة مثل هذه القضايا، فتلك تجعلهم يبينون للعاملين بأنهم درسوا دفاتر التخطيط».

فقلت له: «يا آرت، هذا جنون. ينبغي أن تكون هذه الاجتماعات عفوية، أريد أن أرى هيئتهم لأول مرّة وأرد على ذلك، أما دفاتر التخطيط فتدع الحديث يستمر».

آخـر مـا كنـت أريده هو سلسلة من الأسئلة الفنيـة الصـارمة لتسـجيل بعض النقـاط، فمـا الغـاية من كوني رئيسـاً تنفيـذياً إذا لم أكن قادراً على طرح أسئلتي الخـاصـة بي؟ كانت مؤخـرة هيئـة الشـركة تنتـهي في الميـدان ــ وكـانت مشـغولة بالنفاق إلى الرؤسـاء.

لم يكن المكتب التنفيـذي في الشـركـة، بمن فـيـهم نائب الـرئيس التـابع لي الوحيدين في الرئـاسـة الذين تتلقى قصاصات كهذه، إذ يحشو القياديون رؤوسهم بالأسئلة استعداداً لكل اجتماع لمراجعة العمل.

عشـرات النـاس يدرسـون مـا أعتبـره «كتبـاً ميتـة» بصـورة روتينيـة، ففـي حيـاتي العمليـة كلها لم أشـأ رؤية كتاب تخطيط قبل أن يقـدمه لي الشـخص، فقيمـة هذه الجلسـات عنـدي ليـست في الكتب، بل هـي في رؤوس القـادمين إلى فـيـرفـيلد وقلوبهم، كنت أريد الغوص في الأعـمـاق إلى مـا وراء السـتـائر إلى التفـكيـر الذي يدور في أذهـانهم، كنت أود رؤية لغة أجساد قادة العمل وعواطفهم التي يسكبونها في منـاقشـاتهم.

كان هنـاك مراجعات سلبية جداً، ومن الطقوس السنوية رحلة الربيع لمراجعات منتجات المواد في لويسفيل، إذ يرفع المصممون والمهندسون يافطات ومـجسـمـات بالحـجم الطبـيـعي، هـا نحن من فـيـرفيلد سئلنـا عن آرائنا في نمـاذج الثـلاجـات والمدافئ والجلايات المستقبلية.

لم أعـرف أبداً كم من هذه النمـاذج يصل إلى مكان البيـع العـائـد للمتـعـامل مع هذه السلع. لقـد علمت أن بعض هـذه النمـاذج المجسـمـة كان ينفض عنهـا الغـبـار لأنهـا ظلت مـعـروضـة بضـع سنوات، وعلمت كذلك أن التعليقـات الواردة من فـريق فيرفيلد، بمن فيهم أنا، لا قيمة لها، فهذا الطقس إذاً مضيعة لوقت كل فرد.

أردت أن أكسـر دورة هذه العروض الروتينية، ولابد من إلغـاء الدور الهرمي في إجراء المراجعات والموافقات بصورة سلبية.

بعد جلسات التخطيط في أول صيف لي، حاولت خلق بيئة كنت أبحث عنها مع الهيئة عاملة معي، اعتقدت أن خير وسيلة لكسر الجليد هي أن يبتعد كل فرد عن الموقع مدة يومين. كنا نجد دائما، في وظائفي الأولى، وسيلة للتأكد من مزج العمل بجرعة من الغولف في مباريات من الدرجة الأولى، وفي أمكنة راقية مثل هاربر تاون (Harber Town)، وفي الكاسكيدز (Cascades) في هومستد (Homestead).

أصبحت عضواً في نادي غولف رائع اسمه لوريل فالي (laurel valley) خارج بيتسبيرغ (Pittsburgh). لذلك دعوت نحو 14 تنفيذياً إلى النادي في خريف عام 1981 لقضاء يومي استجمام، كانت المجموعة تضم رؤوساء هيئات الموظفين العمليين وسبعة من رؤساء القطاعات التنفيذيين، كانت تلك أول محاولة حقيقية لي لتكوين مجموعة على صعيد القمة أسميناها فيما بعد المجلس التنفيذي للشركة (CEC - Corporate Executive Council).

من التنفيذيين الأربعة عشر شكلت مجموعة جوهرية من سبعة محامين أو ثمانية على الأقل وقعوا عقداً للعمل في البرنامج الجديد، كان ريغ محقاً عندما اختار جون بيرلينغيم وإد هود كنائبي رئيس، كانا متعاونين ولم ينسفا جهودي أبداً، رغم أنه كان لهما بعض التحفظات بشأن سرعة التغيير.

كانا، ضمن ثلاثتنا، يشكلان قوة معدّلة، كما أن لاري بوسيدي الذي تعرفت عليه في لعبة كرة الطاولة قد جاء إلى فيرفيلد كرئيس تنفيذي للقطاعات في عام1981 وأصبح رفيق الروح في العمل، كنا نشترك في كراهيتنا للروتين، كنت ألقى دعماً من أعلى موظفين هما المسؤول المالي الأول توم ثورسين (Tom Thorsen) ورئيس الموارد البشرية تيد لي فينو (Ted Le Vino).

كان توم زميلي من أيام بيتسفيلد، وكان ريغ قد اختاره قبل بضع سنوات ليأتي إلى فيرفيلد بوصفه المسؤول المالي الأول (CFO) كان يفهم ما يريد أن يفعل، وفي

حين أعتقد أن مهاجمته لي تفيدني، بقيت أحبه لصراحته وذكائه. أما لي فينو فكان يمثل الجسر بين GE القديمة وGE الجديدة، وكان دعمه للعديد من المبادرات الأولى حيوياً.

كنت أعلم أن لديّ من التنفيذيين ما يكفي لبدء العملية حتى ولو لم يكن هؤلاء الأربعة عشر تنفيذياً يدعمونني تلك اللحظة دعماً كاملاً. ملأت في الصباح الأول في لوريل فالي غرفة المؤتمرات بسبورات فارغة، وكنت تواقاً لمعرفة آراء كل فرد، وقفت أمام الجمهور وشرعت بطرح الأسئلة حول الاستراتيجية رقم 1 والاستراتيجية رقم 2، وحول ما يحبونه في GE وما لا يحبونه فيها، وحول ما ينبغي تغييره بسرعة، قضينا الوقت نناقش جلسات التخطيط التي انتهت لتوّها وكيف يمكن تحسينها، إن فتح حوار مفتوح أمر صعب، ولم يكن راغباً في إطلاق مثل هذا الحوار سوى الذين عملت معهم عن كثب، أما الآخرون فمعظمهم لم يرغبوا في أن يدلوا بآرائهم.

قضينا صبيحة ذلك اليوم بحضور نصف المجموعة.

وبعد مساء مرح قضيناه في لعبة الغولف واحتساء بعض الشراب على العشاء تحلحلت الأمور قليلاً وحضر الاجتماع آخرون، وكان اليوم التالي كاليوم السابق، بل ربما بدأنا يومنا أبكر، ولم يكن الكثيرون يعرفون أين يقفون ولا ما الذي يتعاملون معه، فشل اليومان في التوصل إلى أي نوع من الإجماع على التغيير.

فكرت بأننا نحتاج إلى ثورة، وكان واضحاً أننا لن نحقق ذلك بمثل هذا الفريق.

لقد بنيت ثقافة GE لزمان مختلف فيه مغزى وأهمية لبنية القيادة والسيطرة، وبسبب وجودي في الميدان كنت متحاملاً جداً على هيئة القيادة، إذ كنت أعتقد أنهم يمارسون ما يسمى «التجانس الظاهري» مبهجاً على السطح ويخفي تحته عدم ثقة وإزعاج وحشيين، يبدو أن هذه العبارة تلخص كيفية سلوك البيروقراطية النموذجي، تراهم يتسمون في وجهك ويتصيدون أخطاءك من وراء ظهرك.

وكانت الطبقات والمستويات التنظيمية شكلاً آخر من أشكال مخلفات الحجم، وضربت مثالاً للقياس ارتدائي كنزات كثيرة، والكنزات كالمستويات، إنها عازلة فعندما يخرج المرء ويرتدي أربع كنزات يصعب عليه معرفة ما إذا كان الجو بارداً.

وفي إحدى جولاتي المبكرة على المعامل في لين، ماساشوسيتس، حيث معمل المحركات النفاثة، أنهيت جولتي في غرفة المراجل مع مجموعة من عاملين الذين يعرفون كثيراً ممن نشأت وإياهم في سالم، وأثناء حديث عرضي عن الأيام الخوالي، علمت بالصدفة أن هناك أربعة مستويات إشراف إداري على تشغيل المراجل، فلم أصدق ذلك، إن ما اكتشفته بشأن هذه المستويات الإدارية يعد أمراً مضحكاً، فصرت استخدم هذه الحكاية في كل مناسبة.

ومن الأمثلة القياسية مقارنة المؤسسة بالبيت، طوابق البيت تمثل المستويات والجدران تمثل الحواجز الوظيفية، للحصول على أفضل ما يمكن من المؤسسة يجب نسف هذه الطوابق والجدران محدثاً فسحة مفتوحة حيث تتدفق الأفكار بحرية مستقلة عن المرتبة أو الوظيفة.

كان أي عمل كبير في سبعينيات القرن العشرين وثمانينياته يتألف من طبقات (مستويات) كثيرة يكتسي بكنزات كثيرة جداً، طوابق وجدران عديدة، يمكن رؤية أثر هذه المستويات بسهولة في عملية طلب تخصيص رأس المال، فعندما صرت رئيساً تنفيذياً لأول مرة، كان أي طلب للحصول على مبلغ كبير للإنفاق في مجال معين يحتاج إلى موافقة، فتتكوم على مكتبي رزمة أوراق من أجل الحصول على توقيع لشراء حواسيب بخمسين مليون دولار، وأحياناً تمهر الأوراق بستة عشر توقيعاً وتوقعي هو أخر توقيع مطلوب. فأي قيمة كنت أضيفها؟!!.

نبذت تلك العملية ولم أوقع طلب موافقة على تخصيص مبلغ ما خلال ثماني عشر سنة على الأقل، إذ منحت كل رئيس عمل التفويض نفسه الذي خولني إياه المجلس، وفي مطلع كل سنة، يعد العمل ميزانيته ويبين حاجته من المال، فنخصص له الدولارات المطلوبة من 50 مليون إلى مئات الملايين، وتغدو تحت تصرفهم وهم يقررون المبالغ التي ستنفقها سلطة الصرف، فالأقرب إلى العمل

يعرف العمل أكثر من غيره وأفضل، ويصبحون مسؤولين وعرضة للمحاسبة أكثر، وبالتالي تكون توصياتهم أكثر جدية إذا ما علموا أنه لن تتراكم فوق رؤوسهم حزمة من التواقيع.

لم أكن ألقي قنابل يدوية في تلك الأيام لنسف التقاليد والطقوس التي كنت أشعر أنها تعيقنا، في خريف عام 1981 التقيت شخصاً في وسط جمعية إلفون (El Fun) وهي نادٍ إداري داخلي في GE (كانت إلفون تفتقر إلى ميزانية كهربائية، مشتركة يستطيع أعضاؤها استثمارها). وكانت هذه الجمعية تشكل شبكة عاملة لأصحاب الرواتب المتأنقين من الموظفين. كما أن عضوية إلفون تعد معبراً طقسياً إلى الإدارة.

لم أكن أهتم كثيراً بما تفعله إلفون ــ إذ كنت أظن أنها تمثل قمة «التجانس الظاهري».

لقد تطورت إلى مجموعة نخبوية لأولئك الذين يريدون أن يشاهدهم رؤساؤهم ورؤساء رؤسائهم في لقاءات عشاء، لم أذكر أني كنت أدفع رسوماً لأحضر بعض هذه اللقاءات في مطلع حياتي العملية، فإذا حضر أحد نواب رئيس الشركة فإن القاعة ستغص بالحاضرين، إذ يذهب كل واحد ليحظى برؤية هذا المسؤول مواجهة، أما إذا لم يكن للمتكلم أثر حقيقي على حياتهم العملية فإن الجمعية تجد صعوبة كبيرة في ملء قاعة صغيرة للاجتماعات.

وبوصفي رئيساً تنفيذياً جديداً، دُعيت لإلقاء كلمة أمام مؤتمر القيادة السنوي للمجموعة في خريف عام 1981، كان من المفروض أن يكون لقاء ظريفاً، لقاء أحاديث تشجيعية من المسؤول الجديد، حضرت إلى نادي لونغشور الريفي (Long Shore Country Club) في ويستبورت (Westport) في كونيكتيكت حيث اجتمع زهاء مئة من قادة إلفون الذي قدموا من الأقسام المحلية كلها في الولايات المتحدة، نهضت وألقيت كلمة مازال أحد الأعضاء يذكرها ويصفها بأنها كالمخرز في العين.

«أشكركم إذ أتحتم لي فرصة التكلم، أودّ أن أكون صريحاً هذه الليلة وسأبدأ بما يجعلكم تفكرون في ما لديّ من تحفظات خطيرة بشأن مؤسستكم».

وصفت إلفون بأنها مؤسسة تتابع برنامج الأمس، وقلت لهم إني لم أشهد لهم نشاطاً حديثاً.

وقلت لهم: «لا أجد قيمة لما تفعلون. فأنتم ناد اجتماعي وسياسي هرمي، لن أقول لكم ما ينبغي أن تفعلوه أو ما ينبغي أن تكونوا عليه، فهذا شأنكم، بل هي مهمتكم أن تجدوا لأنفسكم دوراً يضفي عليكم وعلى شركة GE معنى وقيمة»..

وعندما أنهيت كلامي كان صمت صاعق يخيم على الجميع، حاولت أن ألطف الجو بتجولي حول البار (المشرب) بلا هدف لمدة ساعة، لم يكن أحد في مزاج الابتهاج.

وفي صبيحة اليوم التالي، ذهب أحد كبار المسؤولين لدينا وهو فرانك دويل (Frank Doyle) للقاء المجموعة كعادته في جلسة افتتاح العمل، كانت لديه هذه المرة مهمة حقيقية. كان عليه أن يلتقط بعض مفاصل كلمتي التي ألقيتها بالأمس، لقد اصطدم فرانك بالحقيقة فصحا، لقد شعروا وكأن قطاراً قد دهسهم. فتحداهم ـ كما تحديتهم الليلة الفائتة ـ أن يغيّروا.

وبعد شهر هتف لي رئيس إلفون، كال نيثامر (Cal Neithamer) وطلب مني أن نلتقي، فدعوت كال الذي كان مهندساً في قطاع النقل في إري (Erie) في بنسلفانيا، إلى غداء في فيرفيلد، فجاء مسلحاً بخرائط والأهم من ذلك أنه كان مهتماً بفكرة جديدة تتعلق بإلفون. كان حلمه أن يحول المؤسسة إلى جيش من المتطوعين من مجتمع GE، جاءت الفكرة عندما كان الرئيس ريغان (Reagan) يحث الناس على التطوع بوقتهم ـ أي إلى دخول المجالات التي يتقلص فيها دور الحكومة.

يا إلهي، أثارتني رؤية كال!! لم أنس ذلك الغداء أبداً. وعلى الرغم من أن كال قد تقاعد قبل بضع سنين، فإنه مازال يتصل بي مرّة على الأقل في السنة،

يا له من عمل قام به هو ومن خلفه، تضم إلفون اليوم أكثر من 42000 عضو بمن فيهم المتقاعدون، يتطوعون بوقتهم وطاقتهم في المجتمعات التي يوجد فيها مكاتب لشركة GE، كانوا يُدَرِّسون برامج طلبة المدارس الثانوية التي حققت نتائج ملحوظة.

ففي مدرسة ايكين (Aiken) الثانوية، وهي مدرسة في مدينة داخلية في سينسيناتي (Cincinnati) والتي كان متطوعو GE يدرسونهم ويدربونهم ارتفعت نسبة المتخرجين المؤهلين للجامعة إلى أكثر من 50% في حين كانت في السنوات السابقة 10%، وكانت تطبق برامج مماثلة في مدارس في كل مكان مهم من الأمكنة التي يوجد فيها مجتمع من مجتمعات GE بما في ذلك البوكيرك (Albuquerque) وكليفلاند (Cleveland) ودورهام (Durham) وإري (Erie) وهاوستون (Houston) وريتشموند، وشينكتادي (Schenectady) وجاكرتا (Jakarta) وبانغالور (Bangalore) وبودابست (Budapest).

وعملوا كل ما يمكن، بدءاً من متنزهات للمباني، إلى الملاعب، إلى إصلاح مسجلات الأشرطة للمكفوفين، لم يستثن أحد اليوم من المؤسسة سواء كان الشخص عاملاً في معمل أو تنفيذي كبير، وأصبحت العضوية مشروطة فقط بالرغبة في العطاء، وبعد نحو عشرين سنة أصبحت المؤسسة التي أدرت لها ظهري واحدة من أفضل المؤسسات ذات الصلة بـ GE. أحب هذه المؤسسة، ومن فيها، وما تعمل له، وما أنجزته.

لقد أصبح تحول إلفون الذاتي رمزاً مهماً، لقد كانت ما كنت أتطلع إليه تماماً، ليس كل ما رغبت في تغييره هو في الرئاسة، إذ مازال هناك فريق يثير الدهشة بعيداً عن مكتبي. قضيت معظم عام 1981 أراجع العمل مع فريق في الميدان ـ تماماً كما كنت أفعل خلال عشر سنوات، كان لدي شعور جيد تجاه ثلث الشركة تقريباً وأردت التنقيب عن الآخرين.

سرعان ما وجدت أن البيروقراطية التي شهدتها في أعمال الأدوات وأجهزة التنوير لم تكن شيئاً بالمقارنة مع ما رايته في بعض عمليات GE الآخرى، وكلما كبر العمل قل انخراط عاملين فيه، فبدءاً من سائقي الرافعات الشوكية في مصنع إلى المهندسين المُكدسين في أقسام صغيرة في مهاجع، وكثير من عاملين لم يفعلوا شيئاً سوى التحرك من مكان إلى مكان.

كان من الصعب العثور على العاطفة، إذ كانت شينيكتادي موطن أعمال عنفات الطاقة محبطة بوجه خاص، كانت رائدة أعمال شركة GE لفترة طويلة من الزمن، لدى حلولها محل أعمال الإضاءة والتنوير التي كانت أول عمل تنشئه الشركة هناك بوصفه لب الشركة. كان فيها تكنولوجيا عظيمة، وعنفات الغاز فيها كانت موضع حسد العالم، وكانت مهمة بحد ذاتها بما لها من مبيعات تقدر بمليوني دولار، وبما تستخدم من عاملين بلغ عددهم 26000، وأكثر من 20.000 في شينيكتادي، نعم لقد بدت مهمة بالرغم من أن دخلها لم يتجاوز 61 مليون دولار.

كانت الطاقة تمثل ما ينبغي تغييره، ليس في ميدان التكنولوجيا أو في مجال المنتجات، بل في المواقف، كان الكثيرون من المديرين يعتبرون منصبهم مكافأة لهم على ما قدموه من خدمات للشركة، أي ذروة حياتهم العملية وليست فرصة جديدة، وهناك أيضاً مواقف الزبائن الذين يعتبرون أنفسهم محظوظين لتقديم طلبيات لآلياتهم الرائعة، إن طبيعة العمل ذات الدورة الطويلة ودورة حياة المنتجات والطلبيات غير المنجزة المحسوبة بالسنين تشكل الافتقار إلى تسريع الخطى، والإثارة والنشاط.

قليلاً ما كنت أعلم بأنني سوف أتعثر، في زياراتي الميدانية هذه، بأعمال صغيرة نسبياً ومتعثرة لكنها ربما تكون ذا عون كبير، كان ذلك عملنا في المفاعلات النووية في سان جوسي (San Jose) في كاليفورنيا، كانت الطاقة النووية واحدة من ثلاثة مشاريع كبيرة لشركة GE في ستينات القرن العشرين، إضافة إلى الحواسيب ومحركات الطائرات، كان مجال المحركات قوياً بيد أن مجال الحواسيب قد تم بيعه، وكان عملنا النووي مفعماً بالأمل.

لم يخضع أي عمل للتغيير أكثر من صناعة الطاقة النووية في تلك اللحظة، فقبل سنتين فقط، في عام 1979، وضع حادث مفاعل ثري مايل أيلاند في بنسلفانيا نهاية لما يعد دعماً عاماً للطاقة النووية، فمؤسسات المنفعة عامة والحكومة كانت تعيد تقييمها لخططها الاستثمارية للمستقبل النووي، ومن المفارقات أن يغدو عمل GE هذا الذي كان واعداً ذات يوم مثلاً يحتذى لموضوع «الواقعية» الذي أتبناه.

كان الذين يعملون في سان جوسي من ألمع وأفضل أبناء ذلك الزمان، فلدى تخرجهم في خمسينات القرن العشرين وستيناته، كرسوا حياتهم لما تعد به الطاقة النووية، كان كل منهم بيل غيتس (Bill Gates) جيله يتوقع تغيير طريقة حياتنا وعملنا.

زرت في عام 1981 هذه المنشأة التي بلغت تكلفتها بليون دولار. وعرض لي فريق القيادة ـ أثناء لقاءات ومقابلات لمدة يومين ـ خطة وردية، افترضوا بموجبها أن نتلقى ثلاثة طلبات مفاعلات نووية سنوياً. وكان لديهم سجل متابعة رهيب في مطلع سبعينيات القرن العشرين، يظهر أنهم كانوا يبيعون ثلاثة مفاعلات إلى أربعة سنوياً، ورأوا أن كارثة ثري مايل أيلاند ليست سوى عثرة صغيرة في طريق العمل.

كانت وجهة نظرهم مخالفة تماماً للواقع، إذ لم يتلقوا أي طلب جديد خلال السنتين المنصرمتين، وتكبدوا خسائر بلغت 13 مليون دولار في عام 1980، وعلى الرغم من أنهم سيستعيدون ربحاً قليلاً في عام 1981 إلا أن قسم المفاعلات كان يسير نحو خسارة قدرها 27 مليون دولار.

أصغيت فترة قبل أن أقاطعهم بما قالوا عنه إنه قنبلة.

قلت لهم: «أيها الرجال، لن تتلقوا ثلاثة طلبات كل سنة، وأرى أنكم لن تتلقوا بعد الآن أي طلب نووي في الولايات المتحدة».

فصدموا، وناقشوني بما يتضمن المعنى التالي مع الافتقار إلى الحصافة والبراعة: «جاك، أنت فعلاً لا تفهم هذا العمل».

ربما كان ذلك صحيحاً، بيد أن لي نعمة عينين مفتوحتين غير متعبتين نشيطتين، لم أكرس حياتي لهذا العمل، أحببت عاطفتهم وحماسهم رغم أني شعرت أنها تسير في اتجاه خاطئ.

كانت مناقشاتهم مليئة بالعواطف ولكنها خالية من الحقائق إلا قليلاً، وطلبت منهم أن يعيدو إعداد الخطة على أساس أنهم لن يتلقوا من الولايات المتحدة أي طلب لمفاعل نووي.

فقلت لهم: «عليكم أن ترسموا كيف تحققون عملاً من بيع الوقود وخدمات المفاعلات إلى القاعدة المركبة».

كان لدى GE في ذلك الوقت 72 مفاعلاً نووياً في الخدمة، وكانت السلامة هي الشغل الشاغل للمديرين وواضعي الأنظمة الحكوميين، كان لزاماً علينا، كما كانت فرصتنا، أن نحفاظ على هذه المفاعلات لتشتغل بأمان.

من الواضح أن لقاءنا لم يكن على مايرام، إذ ألقيت على أحلامهم سطل ماء بارد. لجؤوا في آخر اجتماعنا محبطين إلى أكثر المناقشات المفضلة في أي عمل «عندما يفشل كل شيء آخر» ماذا نفعل؟.

«إذا ما أسقطنا الطلبات من خطتنا فإنك ستقتل معنوياتنا، ولن نستطيع تحريك العمل وحشده عندما تعود الطلبات ترد إلينا».

لم تكن تلك المرة الأولى أو الأخيرة التي أسمع فيها فرق عمل يستخدمون هذا النقاش. فتعليلهم ذاك يقع ضمن فئة الذريعة التي غالباً ما كنت أسمعها في الأوقات العصيبة: «لقد جرمت الشحم كله، ووصلت إلى العظم، فإن جرمنا أكثر تدمر العمل كله».

كـلا التـعليلين لا يجـديان، كـلاهمـا ضـعـيف، إذ تنزع الإدارة دائمـاً أن تقـضم أصـغر لقـمة من التفـاحة الثمينـة، كان لابد أن يسـتمـر المديرون بالتـراجع المرة تلو المرة، وأن يقلصوا الميزانية أكثـر بسبب تدهور الأسـواق، ولّد هذا كله شكوكاً وعدم يقين لـدى الموظفين، إنـني لم أر قط عـمـلاً تحطم وانتـهى بسـبب تقليص كلفتـه كثيراً، وبسـرعة كبيرة.

وعندمـا تعود المياه إلى مجاريها وتشرق الأيام، كنت أرى فرق العمل يتحـركون ويستنفرون بسـرعة ويفيدون من الوضـع.

ولحسـن الحظ، كـان رئيس هذا العمل، الدكتـور روي بيتـون (Dr. Roy Beaton) أكثـر الفرسـان واقعيـة في الغـرفة، وقبل التحـدي غيـر راغب فيـه، غـادرت دون أن أعرف مـا سـأحصل عليه، وجرت خـلال الصيف مبادلات ساخنة أخرى عندمـا طلب الفـريق أن يضع في خطتـه مـفـاعـلاً أو مـفاعلين بدلاً من ثلاثة، بقيت ملتـزمـاً بعناد بعدم وضع أي مفاعل في الخطة، وبإعطاء تنمية الوقود والخدمات أقصى اهتمام.

وسـجل لصـالح الفـريق أنـه بحلول خـريف عـام 1981 ــ الذي ترأسـه وارين برغيـمان (Warren Bruggeman) خلفاً لـبيتول المتقـاعد ـ كان لديه خـطة وأنه كان مستعداً لتطبيقها. قلصـوا حجـم الموظفين برواتب في أعـمال المفـاعلات من2410 في عـام 1980، إلى 160 بحلول عـام 1985، وألغـوا غـالبـيـة البنيـة التـحـتـيـة للمفـاعلات وركزوا فـقط على الأبحاث والمفاعـلات المتقدمـة استعداداً ليوم تتغيـر فيه وجهة نظر العـالم في المفـاعلات، حقق ميدان الخدمـات نجاحـاً كبيـراً، وكـان دليـلاً مبكراً على أن الخـدمة يمكن أن تلعب دوراً هـائلاً في مسـتقبل GE، وبنجاح قطاع الخـدمـات ازداد إجـمـالي النـاتج النووي من 14 مليـون دولار في عـام 1981، إلى 78 مليون في عام 1982، ثم إلى 116 مليون في عام .1983.

وبعـد عـشـرين سنة من ذلك اللقـاء الأول، تلقى العـمل طلبـات لأربعـة من مفاعلاتهم المتقدمة تكنولوجياً فقط، ولم يأت أي طلب منها من الولايات المتحدة، أنشـأ الفـريق عمـلاً مربحـاً في قطاع الخدمـات والوقود الذي كان يجني أموالاً كل

سنة، حافظت GE في ميدان المفاعلات النووية على التزاماتها بالقاعدة المقامة واستثمار المال باستمرار لدعم البحوث النووية المتقدمة.

كانت حكاية نجاحهم أحد مسببات النشوة والانتعاش لي في مطلع حياتي العملية كرئيس تنفيذي، ليس لذلك علاقة كبيرة بالاقتصاد، بل له علاقة قوية «بالإحساس» بالشركة التي كنت أبحث عنها، لم يكن الذين أداروا عملية التحول في القسم النووي نموذجاً مطابقاً لجاك ويلش، لم يكونوا شباباً، ولم يكن صوتهم عالياً، ولم يكونوا صداميين، لم يروا البيروقراطية عدواً، بل كانوا من عاملين العاديين السائرين في التيار عام لشركة GE.

تعد فرصة صنع أبطال من أناس لم يكونوا مريدين واضحين لويلش إنجازاً كبيراً ومفاجئاً، كان ذلك رسالة مفادها أنه لا يستلزم الأمر وضع نموذج معين ليكون ناجحاً في شركة GE، بل يمكن للمرء أن يكون بطلاً بغض النظر عما يبدو أو كيف يتصرف، وكل ما على المرء فعله هو مواجهة الحقيقة ثم ينطلق بالعمل، كانت تلك الرسالة صفقة كبيرة حين لم يكن بعض عاملين في GE يدركون أين يقفون، أو فيما إذا كانت لديهم «الشجاعة» لإدارة الشركة.

استخدمت الحكاية النووية هذه مرّات ومرّات في السنوات القليلة الأولى من تسلمي منصب رئيس تنفيذي لأؤكد الحاجة الماسة إلى تدقيق الواقع، رويت هذه الحكاية للناس كافة. تبدو مواجهة الواقع أمراً سهلاً، ولكنها ليست كذلك، إذ وجدت من الصعوبة جعل الناس يرون الوضع كما هو في حينه وليس كما كان، أو كما يريدون له أن يكون.

كانت وصية أمي لي قبل سنوات عديدة «لا تخدع نفسك» مهمة لشركةGE كما هي مهمة لي.

في خطة العمل نسبة ضئيلة للمراهنة على الأمل، يمكن أن يستحوذ خداع الذات على الشركة كلها ويقود عاملين فيها إلى نتائج مضحكة.

وسواء كان العمل في الأدوات في أواخر سبعينيات القرن العشرين أو في المفاعلات النووية في مطلع ثمانينياته أو في الإنترنت والحاسوب عند منعطف القرن للدخول في القرن الواحد والعشرين، فإن مواجهة الناس للواقع تعد الخطوة الأولى نحو الحل النهائي.

عندما صرت رئيساً تنفيذياً في شركة GE ورثت أموراً كثيرة كبيرة، بيد أن مواجهة الواقع لم تكن من النقاط القوية في الشركة، بل إن «التجانس الظاهري» جعل الصراحة صعبة المنال، صرتُ محظوظاً؛ إذ إن التغيرات التي حصلت في أعمال المفاعلات النووية في إلفون زوّدتني بسلاح مهم لإظهار ما أريد أن تكون عليه شركة GE.

كنت أروي لهم حكاية تلك الأعمال وعاملين فيها مراراً وتكراراً لكل من يستمع إليّ من شركة GE وفي كل مناسبة، استخدمت تقنية سرد الحكايات طيلة العشرين سنة التالية لأنشر الأفكار في الشركة.

بدأ النّاس، رويداً رويداً، يصغون إليّ.

❖ ❖ ❖

الفصل الثامن

الرؤية المستقبلية

كانت المرّة الأولى التي واجهت فيها محللي وول ستريت قنبلة بوصفي رئيساً، كنت قد أمضيت ثمانية شهور في هذا المنصب عندما ذهبت إلى مدينة نيويورك في 8 ديسمبر 1981 لتسليم رسالتي الكبرى حول «GE الجديدة»، عملت جاهداً لإعداد الكلمة، وأعدت كتابتها مراراً، وكررت قراءتها عدة مرات، إذ أردتها بكل جوارحي أن تكون ضربة ساحقة.

كانت، في النتيجة، أول بيان علني لي حول الهدف الذي سأحققه لشركة GE إنها الرؤية المستقبلية، كما تعلم.

على أي حال، وصل المحللون وهم يتوقعون أن يسمعوا النتائج المالية والنجاحات التي حققتها الشركة خلال السنة، لقد توقعوا تحليلاً مفصلاً للأرقام المالية، ثم يدخلون هذه الأرقام في نماذجهم ويستخلصوا بسرعة تقديرات مكاسبنا عن قطاع العمل، كانوا يحبون هذه الممارسة، ولم أعطهم في كلمتي التي دامت عشرين دقيقة ما يريدون إلا القليل، ثم انتقلنا بسرعة إلى نقاش نوعي حول رؤيتي للشركة.

المكان الذي أُعد لهذا اللقاء هو قاعة الرقص المزخرفة في فندق بيير (Pierre Hotel) في فيفث أفينيو (Fifth Avenue). وقد جاء عمال المسرح التابعين لشركة GE مسبقاً وعملوا في إعداد القاعة يوماً كاملاً، كررت ملاحظاتي أمام منصة الكلام ساعات قبل وصول المحللين، من الصعب أن تتخيل اليوم شكليات ذلك اللقاء بأكمله.

كانت رسالتي «الكبيرة» (انظر الملحق) في ذلك اليوم تهدف إلى وصف الرابحين في المستقبل، ربما يكونون شركات «تسعى إلى النمو الصناعي الحقيقي والمشاركة فيه وتصر على أن تكون رقم واحد أو رقم اثنين في كل عمل ينخرطون فيه، ورقم واحد أو رقم اثنين في تقليص الكلفة إلى أدنى حد، وفي إنتاج طيف واسع من المنتجات العالمية النوعية سلعاً وخدمات، أما الإدارات والشركات التي لا تفعل ذلك في ثمانينيات القرن العشرين، والتي تتمسك بالخاسرين لأسباب واهية، فالتقاليد، والعواطف، وضعف الإدارة لن يكون لها وجود في تسعينيات القرن نفسه».

أن تكون الشركة رقم 1، أو رقم 2 ليس هدفاً بحد ذاته، بل هو مطلب. فإن لبيناه تأكدنا بأن هذه الفكرة المركزية ستعطينا في نهاية العقد، مجموعة من الأعمال فريدة في العالم، تلك هي الرسالة الصعبة في ذلك اليوم.

وما إن دخلت حتى كنت قد أضعت قضايا «ناعمة» مثل الواقعية والنوعية والروعة و«العنصر الإنساني» (هل تصدق ذلك؟). ولنكون فائزين علينا أن نقرن فكرة رقم 1، أو رقم 2 المركزية الصعبة في أسواق النمو مع قيم «ناعمة» غير ملموسة للحصول على «الإحساس» بأننا سنحدد ثقافتنا الجديدة، وفي منتصف الحديث حصل انطباع لديّ بأني لو تكلمت بالتدريج عن أطروحتي للدكتوراه لأثرت اهتماماً أكبر.

تابعت ولم أسمح لنظراتهم وحملقاتهم الفارغة أن تثبطني، وربما يبدو اليوم بعض ما قلته وكأنه كليشه (صيغة موحدة) مشتركة، والواقع إذا ما نظرت إلى ذلك الخطاب بعد سنوات فإني لا أصدق كيف كان رسمياً.

إذ قلت: «علينا أن ننفذ إلى عقل كل فرد في الشركة بموقف، وبجو يتيح للناس، بل يشجعهم في واقع الأمر على رؤية الأمور كما هي، والتعامل معها بالطريقة اللازمة والمناسبة وليس بالطريقة التي يرغبونها. إن توطيد مفهوم

الواقعية هذا في الشركة كلها يعد شرطاً مسبقاً لتنفيذ الفكرة المركزية، وهي ضرورة أن نكون رقم 1، أو رقم 2 في كل ما نفعله، أو في كل ما نفعله بشأنه».

وتابعت القول إنه ينبغي أن تولد النوعية والتفوق جواً يشعر فيه الموظفون كلهم بالراحة والامتداد إلى خارج حدودهم، وبأنهم أفضل مما كانوا يتوقعون، سوف يغذي هذا العنصر الإنساني بيئة يتجرأ فيها الناس على تجريب أمور جديدة، حيث يطمئنون إلى معرفة أنه «لن يكون لهم سقف، أو مدى لانطلاقتهم أو سرعتهم سوى حدود إبداعهم واندفاعهم».

وبفضل تحقيق ذلك، ودمج الرسائل القاسية مع الرسائل اللينة، تغدو شركة GE مكاناً «أكثر شجاعة وإقداماً، وأكثر تكيفاً ورشاقة» من الشركات الأخرى التي لا يتعدى حجمها جزءاً من حجمنا، إننا لن ننمو فقط مع إجمالي الناتج القومي الذي يعد هدفاً للكثير من الشركات الكبيرة في ذلك الوقت، بل ينبغي أن تكون شركة GE «قاطرة تجر إجمالي الناتج القومي، وليس مقطورة تتبعه».

وفي النهاية، أظهر رد الفعل بوضوح أن هذا الجمهور شعروا بريح ساخنة تهب عليهم أكثر من إحساسهم بمادة الموضوع، سمع أحد موظفينا أحد المحللين يئن قائلاً: «إننا لا نعرف عم يتحدث». غادرت قاعة الرقص وأنا مدرك بأنه لابد من طريقة أفضل لرواية حكايتنا. استمتع وول ستريت، وتثاؤب، ارتفع سعر السهم 12 سنتاً. فكنت محظوظاً أن سعره لم يهبط.

كنت متأكداً من صحة الأفكار، لكني لم أنفخ فيها الحياة. لم تكن سوى كلمات قرأها وجه جديد.

إن شكلية لقاءات محللي GE عالية البنية لم تخدم قضيتي، كل شيء كان مخططاً بالتفصيل حتى أمكنة الجلوس، كان المحللون يجلسون بأدب في مقاعدهم، وكان موظفو GE يتبخترون جيئة وذهاباً في الممرات بين المقاعد يجمعون البطاقات التي كان المحللون يكتبون عليها الأسئلة، وكانت ترسل

البطاقات إلى ثلاثة آخرين من موظفي GE بمن فيهم المسؤول المالي الذي كان يجلس وراء طاولة طويلة في جانب القاعة، وكانت مهمة هؤلاء الثلاثة أن يغربلوا الأسئلة ويسقطوا منها الأسئلة المربكة والمثيرة للجدل أو القاسية التي يشعرون أن الرئيس لا يرغب في الإجابة عنها، أو لا يستطيع الإجابة عنها.

سلّمني ما تكدس من البطاقات.

يا له من فرق بين ذلك اليوم ولقاءات GE اليوم، اليوم لا توجد بطاقات تكتب عليها أسئلة، إذ تستخدم الخرائط، ويمكنك أن تختار واحداً أو اثنين منهم دونما سؤال أو تحد، لدينا الآن مثال من أجل الغذاء الفكري كاللقاءات التي تعقد داخل شركة GE، صرنا أكثر ذكاء ومعرفة بما يدور في أذهان المستثمرين ـ وصار المحللون يحصلون على معلومات أفضل عن مظهر شركة GE واتجاهها الاستراتيجي.

أخفق أول اجتماع لي، ولكن كل ما فعلناه خلال العشرين سنة التالية حيث كنا نتقدم خطوتين ونتراجع خطوة، كان في اتجاه الرؤية التي أرسيت معالمها في ذلك اليوم، لقد ذللت الواقع القاسي لرقم 1، أو رقم 2 وناضلنا كالمجانين لإدخال ذلك «الإحساس» اللطيف إلى الشركة.

جاءت الفكرة المركزية من خبراتي السابقة في أعمال سيئة وأخرى جيدة، وتعززت بتفكير بيتر دراكر (Peter Drecker). إذ شرعت بقراءة كتاب بيتر في أواخر سبعينيات القرن العشرين، وعرفنا ريغ بعضنا ببعض أثناء انتقالي إلى منصب رئيس تنفيذي، فإن كان هناك حكيم عبقري في الإدارة فهو بيتر، إذ كان يلقي بعض اللآلئ الفريدة في كتبه العديدة حول الإدارة.

جاء وضوح الرقم 1، أو الرقم 2 من سؤالين قاسيين جداً طرحهما دراكر: «إذا لم تكن قد دخلت العمل الذي تعمله الآن، فهل تدخله اليوم؟» وإذا كان الجواب «لا»، «فماذا تفعل بشأنه؟».

سؤالان بسيطان، ولكنهما كالأمور السهلة الكثيرة التي تكون في الوقت نفسه عميقة. كانا سؤالين جيدين بوجه خاص ليطرحا على شركة GE، كنا في أعمال مختلفة، وفي تلك الأيام، إن كنت في عمل مربح، فإن ذلك يعد سبباً كافياً للبقاء فيه، أما تغيير اللعبة، بأن تخرج من عمل منخفض الهامش والنمو، والانتقال إلى أعمال عالمية، عالية الهوامش والنمو، فلم يكن من الأولويات.

لم يدرك أي شخص في الشركة أو خارجها في ذلك الوقت أي أزمة، كانت GE أيقونة أمريكية، عاشر أكبر شركة حجماً ورأسمالاً سوقياً، كان الهجوم الآسيوي قد أخذ يجتاح الصناعات الواحدة تلو الآخرى منذ سنوات عديدة: صناعة أجهزة الراديو، والكاميرات، والتلفازات، والفولاذ، والسفن، وأخيراً السيارات. وشهدنا ذلك في ميدان تصنيع أجهزة التلفاز كمنافسة عالمية، وخاصة من اليابان، التي أخذت تقضم أرباحنا. كان لدينا أعمال عديدة معرضة للخطر مثل الأدوات المنزلية وإلكترونيات المستهلكين.

ومع ذلك إذا ما عدت إلى عملنا في الأدوات المنزلية وتابعت صناعة الشوايات والمكاوي، ووجدت أن ذلك هو كل ما تعرفه وأنه مربح، فإن ذلك سيكفيك. حتى اليوم يجري بيننا مثل هذه الأحاديث المجنونة، إذ يقول الناس: «حسناً طالما تحقق ربحاً، فأين الخطأ؟!».

في بعض الحالات توجد أخطاء كثيرة، فإذا كان العمل يسير بدون حل تنافسي بعيد المدى، فإن توقفه وانتهاءه يصبح مسألة وقت.

لقد اجتازت استراتيجية الرقم 1، أو الرقم 2، «أصلح، بِعْ، أو أغلق» اختبار البساطة. فقد بحثها عاملون وفهموها ووافق عليها أغلبيتهم فكرياً، وعندما يأتي الأمر إلى التطبيق فإن إيجاد الرابطة العاطفية يغدو أكثر صعوبة، ليس لدى أولئك عاملين في عمل من الواضح أنه رقم 1 أي مشكلة، وفي عمل ليس فيه قادة يشعر عاملون بضغط هائل، إذ عليهم مواجهة ضرورة إنجاز العمل بسرعة، وإلا فإن شخصاً جديداً في فيرفيلد ربما يسبقهم ويروج لمنتجه.

كـررت رسـالة الـرقم 1، أو الرقم 2، كـغـيـرها مـن الأهداف أو المبـادرات التي نطلقها، حتى كدت أتقيأ كلماتها، حاولت الترويج للحالات العاطفية والفكرية من أجل القيام بها، وكان ينبغي أن ترى المؤسسة كل عمل إداري متوائماً مع الرؤية.

لاستراتيجية رقم 1، ورقم 2 حدود كفالبية الرؤى.

من الواضح أن بعض الأعمال قد تحولت إلى سلع بصورة كبيرة لدرجة أن مواقع القيادة لا تعود تقدم لك ميزة تنافسية، وإن قدمت تكون في الحد الأدنى، فإذا كنا رقم 1 في الشوايات أو المكاوي الكهربائية، مثلاً، فإن ذلك يعطينا ميزة قليلة حيث لا يكون لدينا سلطة تسعير، وحيث نواجه واردات منخفضة التكاليف.

هناك أسواق بكثير من تريليونات الدولارات كالخدمات المالية التي تغطي المحيط، إن عدم كونك، في تلك الحالات، رقم 1، أو رقم 2، يعد أقل حرجاً طالما أنك قوي في بيئتك الملائمة (بيئة المنتج أو الإقليم).

كانت الرؤية بسيطة، ولكن مازال لديّ وقت رائع لإيصالها إلى كل وحدات العمل الاستراتيجي الاثنتين والأربعين في شركة GE، مازلت أفكر في كيفية إنجاز ذلك بصورة أفضل، ومن الغريب جداً أني وجدت جواباً على منديل كان تحت كأس المشروب في يناير من عام 1983.

كنت أجنّن الآخرين بتخطيط أفكاري على الورق في أي وقت وفي أي مكان. وهذه المرّة، بينما كنت أحاول شرح رؤيتي لزوجتي كارولين في مطعم غيتس (Gates) في نيوكنعان (New Canaan)، أخرجت قلماً ذا رأس لبادية وحبراً أسود وشرعت أرسم على المنديل الذي كان تحت مشروبي. رسمت ثلاث دوائر وقسمت أعمالنا إلى واحدة من فئات ثلاث: التصنيع الجوهري، والتكنولوجيا، والخدمات، وفي داخل الدائرة الجوهرية، مثلاً، وضعت الإضاءة، والمواد الكبرى، والمحركات، والعنفات، والنقل والمواصلات، وتجهيزات المقاولين.

وقلت لكارولين إن أي عمل خارج الدوائر، فإننا نصلحه أو نبيعه، أو نغلقه. هذه الأعمال هي: عاملون الهامشيون، أو الأسواق المنخفضة النمو، وخلال الأسبوعين التاليين وسعت هذا المخطط وملأته بمزيد من التفاصيل مع فريقي (انظر الرسم أدناه).



كانت الخارطة مقنعة، إذ وجدت الأداة المفهوماتية البسيطة اللازمة لإيصال رؤية رقم 1، أو رقم 2 وتطبيقها، بدأت استخدمها في كل مكان وأخيراً وضعت مجلة فوربس (Forbes) معالمها في حكاية غلاف عن GE في مارس من عام 1984.

فيما يخص عاملين داخل الدوائر منحتهم الخارطة إحساساً بالأمن والكبرياء، ولكنها أثارت ألواناً من الجحيم في المؤسسات الموضوعة خارج الدوائر خاصة في العمليات التي كانت في صميم شركة GE القديمة بما في ذلك مكيفات الهواء المركزية، والأدوات المنزلية وتصنيع التلفازات، والمنتجات السمعية، وأشباه الموصلات، وطبعاً انزعج عاملون في الأعمال الواقعة في نطاق «أصلح، أو بع، أو أغلق» هذه.

لقد غضبوا وشعروا أنهم خُذلوا، سأل بعضهم «هل أنا في مستعمرة جذام؟ ليس هذا ما كنت أود أن أصبح عليه بالتحاقي في شركة GE». وشكا قادة العمال وحكام المدينة، فتبين أن هذه الخارطة أصبحت قضية أكبر مما توقعت، كنت أعلم أنها أمر لابد من فهمه والتعامل معه.

ولدت استراتيجية رقم 1، أو رقم 2، أعمالاً كثيرة معظمها صغيرة. بعنا 17 خط أعمال وإنتاج لقاء أكثر من 500 مليون دولار بقليل، وأنجزنا 118 صفقة أخرى بما في ذلك عمليات ضم، ومشاريع مشتركة، واستثمارات الأقلية، منفقين في ذلك بليون دولار. لم تكن هذه سوى أموراً ضئيلة، ولكن الإحساس بمغزى هذه الحركة العنيفة سرى في الشركة كلها، وخاصة في مبيعات المكيفات المركزية.

إن عمل المكيفات المركزية في معامل ثلاثة يضم 2300 عامل، لم يكن من أعمال GE الكبيرة، ولم يكن مربحاً جداً، لقد أثارت مبيعاتها إلى شركة ترين (Trane) في أواسط عام 1982 بمبلغ 135 مليون دولار الدهشة لأنَّ تصنيع المكيفات كان في صميم أعمال شركتنا. كانت قسماً في عملياتنا الكبرى في الأدوات المنزلية في لويسفيل، ومع ذلك كانت حصتها في السوق ضئيلة (10%) بالمقارنة مع بقية أعمال الأدوات التابعة لشركة GE.

كرهت العمل الذي تسلمته لأول مرّة كتنفيذي للقطاعات، شعرت أن ليس له سيطرة على مصيره، إذ تبيع المنتج الذي يحمل علامة GE إلى موزع محلي مثل آس بلمبينغ (Ace Plumbing). فيركبونها بمطارقهم ومفكاتهم وينصرفون تاركين

مكيفات الهواء المهورة بعلامة GE وراءهم، أما كيف ركبت شركة (Ace) منتجاتنا وكيف خدمت الزبائن فإن ذلك كله ينعكس على شركة GE فكانت تصلنا دائماً شكاوى من الزبائن لا علاقة لنا بها، فشوهت سمعتنا بسبب عدم سيطرتنا عليها.

وبسبب حصتنا المتدنية في السوق كان لمنافسينا موزعون أفضل ومتعهدون مستقلون، وفيما يتعلق بـ GE كان هذا العمل معاباً، ولا يعرف هذا العيب برد الفعل الذي نلقاه عندما نبيع المنتج. ولكنه هزَّ لويسفيل حقاً.

لقد عزز بيع مكيفات الهواء إلى شركة ترين (Trane) تفكيري بأن العملية الضعيفة في عمل أقوى يسفر عن تعادل للطرفين، لا غالب ولا مغلوب، كانت شركة ترين رائدة السوق. بهذا البيع أصبح عاملون في مكيفات الهواء لدينا جزءاً من الفريق الرابح، وبعد شهر من البيع، وردني هاتف يؤكد تفكيري، اتصلت بمدير عام عملنا السابق، ستان غورسكي (Stan Gorski) الذي التحق بشركة ترين مع الأموال المستثمرة.

سألته: «كيف تسير الأمور يا ستان؟».

فأجاب: «أحبه كثيراً، يا جاك. عندما أنهض في الصباح وآتي إلى العمل، أجد رئيسي يفكر في المكيفات طيلة النهار، إنه يحب مكيفات الهواء، يعتقد أنها رائعة، وفي كل مرّة اتصل بك هاتفياً، يكون الاتصال حول شكوى لزبون أو حول حدودي في الربح والأسعار، أنت تكره المكيفات، إننا اليوم جميعاً رابحون يا جاك، ونشعر كلنا بذلك. كنت أنا اليتيم في لويسفيل».

فأقول له قبل أن أنهي المكالمة: «ستان، لقد أسعدتني».

ساعدتني تعليقات تان، في خضم الهجمات النقدية القادمة، على تعزيز تصميمي لتنفيذ استراتيجية رقم 1، أو رقم 2 مهما يكون الأمر، كما وطدت صفقة المكيفات مبدأً أساسياً آخر. إذ استخدمنا مبلغ الـ135 مليون دولار ثمن الصفقة لتسديد نفقات إعادة بناء أعمال أخرى.

عومل كل عمل بعناه بالطريقة ذاتها، فلم نضع تلك المكاسب كدخل إضافي، بل نستخدمها لتحسين تنافسية الشركة، وفي غضون عشرين سنة لم نسمح لأنفسنا أو لأي من أعمالنا ولو لمرة واحدة باستخدام مهمات إعادة البناء ذريعة للتخلي عن التزامنا بتحقيق الربح. دفعنا لقاء ذلك كل ما نريد دون الاعتماد على غيرنا.

منذ اليوم الذي كتبت فيه إلى ريغ حول مؤهلاتي لمنصب رئيس تنفيذي، تبنيت أن يكون «نمو الكسب المستمر» موضوعي الخاص، ولحسن الحظ، لدينا عدد من الأعمال القوية والمتنوعة التي يمكن أن ينفذ المرء وعده فيها، إننا ندير أعمالاً، وليس مكاسباً.

فعندما بعنا أعمال تكييف الهواء وحققنا ربحاً حسابياً ونقدياً، منحنا ذلك مرونة لإعادة استثمار هذا المبلغ في عمل آخر وفي تثبيت عمل آخر، ذلك ما يتوقعه منا المساهمون، وما دفعوا لنا من أجله.

إنني أشبه تعاملنا مع هذه المكاسب بإصلاح البيت، فعندما لا يكون لديك مال لإصلاح السقف، تضع سطلاً تحت الدّلف ليجمع النقاط المتسربة من السقف، وعندما يتوافر لديك المال في ميزانيتك، فإنك تصلح مكان الدّلف، ذلك ما فعلناه في GE بشأن كثير من المال النقدي الناجم عن إلغاء الاستثمار في عمل معين، كنا نتصرف لتعزيز أعمالنا على المدى البعيد.

يوجه إلينا نقد بين الفينة والآخرى يتحدانا كيف أنجزنا «نمو مكاسبنا المستمر». فقد رأى أحد رافعي التقارير لدينا أنه إذا اتخذنا قراراً بإغلاق عمل في قطاع، وأخذنا مكاسبنا لبيع عمل آخر في القطاع التالي، فإن مكاسبنا لن تكون ثابتة ومستمرة.

دوه!!! وظيفتنا هي أن تصلح الدّلف عندما نحصل على المال.

فإن لم نفعل ذلك، فإنك لن تدير شيئاً، وإن تتبعت المال النقدي، وفي هذه الحالة المال النقدي لـ GE، فإنك ترى ما الذي يحدث في الشركة، إن تدوين الحسابات لا يولد مالاً، بل إن الإدارة هي التي تولد المال.

لقد كان خروجنا من أعمال المكيفات شرارة أشعلت حريقاً كبيراً، ولن أحصرها مبدئياً في لويسفيل، أما شراء أوتاه إنترناشيونال فيما بعد، فكان يشكل موقفاً أكثر صعوبة بالنسبة لي، إذ كان ريغ قد اشترى هذا العمل بمبلغ2.3 بليون دولار في عام 1977. وكان ذلك أكبر ضم حصل في تاريخ أمريكا، بالنسبة لريغ، ولـ GE، ولأمريكا كلها.

كانت أوتا مربحةً جداً، وشركة من الدرجة الأولى تحصل على دخلها من بيع الفحم لصناعة الفولاذ اليابانية، وكان لديها شركة غاز ونفط أمريكية صغيرة، واحتياطي مثبت كبير من النحاس في تشيلي، لم يستثمر بعد. اشترى ريغ الشركة حماية من التضخم الهائل الذي حصل في سبعينيات القرن العشرين.

أما أنا فكنت أرى أن هذه الصفقة لا تتلاءم مع هدف نمو الدخل المستمر، خاصةً مع انخفاض حدة التضخم، فمكاسبها على هيئة دفعات تصطدم مع هدفي في جعل كل شخص يشعر بإسهامه الفردي وقيمته.

كانت GE تجني مالها كل ربع سنة بفضل جمع أموالها النقدية من كل زاوية في العالم نكلة نكلة (فلساً فلساً، أو سنتاً سنتاً،.... الخ). إذ يدخل في الحساب إسهام كل شخص كل يوم، وبوصفي رئيساً تنفيذياً للقطاعات ونائباً للرئيس كنت أجلس في الاجتماعات مع أقراني أصغي لما يقال لنا جميعاً حول جهودنا الشجاعة في حشد الأرقام الربعية أو السنوية، ثم يقف التنفيذي المسؤول عن أوتاه ويغمر تلك الإسهامات بطريقة أو بأخرى دون أن يدري.

فيقول: «كان عندنا إضراب في منجم الفحم، لذلك سينخفض مشروع ربحنا بمقدار 50 مليون دولار». فنحملق كلنا غير مصدقين هذا الرقم. أو يأتي إلى الاجتماع ويقول بكل بساطة: «ارتفع سعر الفحم عشر دولارات، لذلك سنجني فوق ما خططنا من ربح 50 مليون دولار سنضعها في محصلة النقود». وكانت أوتاه تنزع بأي وسيلة إلى أن تجعل إسهاماتنا «نكلة نكلة» تبدو غير مجدية.

شعرت أن الطبيعة الدورية لعمل أوتاه يجعل هدفنا لتحقيق مكاسب مستمرة مستحيلاً، لم أكن أحب عمل الموارد الطبيعية حيث كنت أشعر أن الأحداث غالباً ما تكون خارج سيطرتنا، أو، كما هو الحال في مسألة النفط، كنت أشعر أن سلوك المركز يقلص عبقرية الفرد.

ولكوني حيادياً، أعتقد أن ضم دوبون (Dupont) التابعة لكونوكو (Conoco) في عام 1981 له الأثر نفسه، إذ تم شراء كونوكو كذلك كحماية من تضخم الموارد الطبيعية (النفط). ولكنها كانت كبيرة جداً بحيث تفقد أي معنى لجهود الأفراد في وحدات دوبون العديدة، كان أحد أصدقائي من خريجي إلينوي قد التحق بشركة دوبون، سمعت منهم ومن غيرهم ممن أعرفهم في قطاع البلاستيك العائد لدوبون كيف يكون إضعاف زخم مكاسب كونوكو شخصياً بالنسبة لهم، وأخيراً انفصلت دوبون عن كونوكو في عام 1998.

إن أعمال الموارد الطبيعية تخص شركات الموارد الطبيعية.

رغم مشاعري تجاه أوتاه، كنت متردداً في حل أكبر صفقة أنجزها ريغ قبل أربع سنوات، فأنا مدين له بكل شيء، لم أشأ أن أظهر عرضاً يبين الأساس المنطقي للبيع. تابعت الموضوع باتصال هاتفي طالباً منه أن يفكر في الأمر.

كنت اتصل بريغ كثيراً عبر السنين، فلم أفعل شيئاً كبيراً دون إعلامه - رغم أنه ترك المجلس يوم صرت رئيساً.

بعد بضعة أيام من حديثنا الهاتفي حول أوتاه، اتصل ريغ، وبعد استجواب قاس لي، دعمني في مطلبي، والواقع أنه لم يشكك في قراراتي التي اتخذها داخل الشركة أو خارجها أبداً خلال أكثر من عشرين سنة.

وفي غضون سنة من تسلمي منصب رئيس تنفيذي، التقيت سراً في والدورف تاورز نيويورك (New York's Waldorf Towers) بهيو ليدكي (Hugh Liedike) الرئيس التنفيذي لبنزأويل (Pennzoil) عرضت عليه بيع أوتاه، نظر إلى العرض فترة

من الزمن ثم قرر أن ذلك لا يناسبه. كان لديه سمكة أكبر ليقليها ـ وسعى أخيراً وراء جيتي أويل (Getty Oil) وخاض معركة علنية حولها مع تكساكو (Texaco).

تحدث مع مشترين محتملين أمريكيين آخرين، ولكني لم ألق اهتماماً كبيراً.

ولحسن الحظ، كان لدى نائب الرئيس التابع لي، جون بيرلينغيم، فكرة أفضل. فقد وجد من يعتبره أفضل مشتر استراتيجي لأوتاه، هي شركة بروكن هيل بروبريتاري (Broken Hill Proprietary (BHP) Co.) إذ تبدو هذه الشركة التي مقرها في استراليا والمهتمة بالموارد الطبيعية هي الأنسب لهذه الصفقة، اتصل جون بالشركة وأبدت الشركة اهتماماً مبدئياً. ثم شكل فريقاً يضمه، وفرانك دويل، وصديقه القديم باولو فريسكو، يقوم جون وفرانك بوضع استراتيجية البحث في الغرفة الخلفية، في حين يقوم باولو الذي استدعي للعودة من أوروبا من أجل هذه المهمة بالمفاوضات المباشرة.

استمرت المباحثات مع BHP عدة شهور يعقدها حجم الصفقة وجغرافيتها، إذ كان مقر رئاسة أوتاه في سان فرانسيسكو وموجوداتها موزعة في مختلف أنحاء العالم، ومقر BHP كان في ميلبورن، وبعد الصعود والهبوط المألوفين في أي صفقة كبيرة، توصل الفريقان إلى رسالة نوايا محددة في منتصف شهر ديسمبر من عام 1982.

شعرنا جميعاً بالنشوة، فالممتلكات هائلة والسعر مرتفع، ولا يوجد من يستطيع شراءها إلا القليل، ويُعد البيع صفقة هائلة لنا ومناسباً لاستراتيجيتنا تماماً، وكان الشراء مفيداً لشركة BHP وأحدث فيها الانطباع نفسه، وكان لابد من رفع خطة هذه الصفقة إلى المديرين للموافقة عليها في اجتماع المجلس العادي في ديسمبر.

في مساء يوم الخميس السابق لتلك الجلسة، اجتمع كبار موظفي الشركة ومديرو GE في فندق بارك لين (Park Lane Hotel) في نيويورك لتناول ما أصبح يعرف بعشاء عيد الميلاد السنوي، والمشاركة في حفل راقص، كنت قد شرعت

بالدعوة إلى مثل هذه اللقاءات الاجتماعية قبل سنة لأقرب بين الإدارة والمجلس، كان كل منا منفوخاً هذه المرة بسبب الصفقة، وفي حوالي الساعة الحادية عشر ليلاً لاحظت أحد أعضاء هيئة الموظفين يأخذ بيد جون بيرلينغيم ويرافقه إلى خارج حلبة الرقص، وعندما عاد جون بوجهه المألوف بخلوه من التعابير بعد نصف ساعة، رأيت أنه كان مهزوزاً بوضوح، ولكنه مازال هادئاً.

وكان أهدأ مما توقعت عندما جاء إلى طاولتي ليحيطني بالنبأ السيء:

قال: «جاك، انتهت الصفقة، تلقيت هاتفاً من باولو يقول إن شركةBHP اتصلت به قبل قليل لتقول إن مجلس إدارتها لم يستطع إنجاز الصفقة، فهو غير قادر على تمويلها».

أصبت بالهلع، إذ كنت معتمداً على هذه الصفقة، فكانت في نظري أول خطوة كبيرة على الطريق الاستراتيجي الذي رسمته، ولدى استمرار الفرقة بالعزف شعرت أن ذلك كله يقذف في وجهي، بقيت وكارولين حتى نهاية الحفل، قبل رجوعنا إلى الجناح المخصص لي ولزوجتي، وسي كاثكارت (Si Cathcart) وزوجته في فندق وولدروف (Waldrof).

سرعان ما غدا سي موثوقاً تماماً لدى المجلس، سهرت حتى الثالثة صباحاً أتحدث عن كل البدائل، كنا نجهل كل شيء، وليس لدينا ما يساعدنا من تفاصيل الخطأ الذي حدث، كانت معنوياتي تلك الليلة في أدنى مستوياتها وكان على سي أن يصغي إليّ وأنا أتحدث بصورة مفككة وغير مترابطة في الساعات الأولى من الصباح.

وفي صبيحة اليوم التالي أحطت وبيرلينغيم المديرين كلهم بالخبر، لقد أصيبوا جميعاً بخيبة أمل، ولكنهم شجعونا على إعادة الصفقة إلى مسارها، وعندما عدت إلى غرفتي في الفندق مساء يوم الجمعة، وجدت على سريري دمية على هيئة دب أصبعه في فمه، وربط رسالة بالدب الذي اشترته زوجته صباح ذلك اليوم يقول فيها: «لا تجعل ما حدث يفت في عضدك، لابد وأن تجد حلاً».

ويما أنه لم يمض على وجودي في هذا المنصب أكثر من 21 شهراً، لم أكن متأكداً إن كنت قد أضعت فرصة كبيرة، أصابت رسالة جون الهدف تماماً، إنها واحدة من المرات العديدة التي كان لي فيها خير عون، لم يكن وحده ـ لقد حظيت بدعم لا يصدق من مجلس الإدارة في أكثر من هذه المناسبة.

عاد الفريق المؤلف من بيرلنغيم ودويل وفريسكو، بعد عيد الميلاد ليعملوا على إنجاز الصفقة، لقد عالجوا المعوقات المالية لشركة BHP عن طريق عرض يخرج العمل من أوتاه، بما في ذلك شركة إنتاج الغاز والنفط، لاد بيتروليوم (Ladd Petroleum) فجعل هذا العرض مقبولاً لدى بروكن هيل، فاشترت الشركة ما تبقى من فروع أوتاه لقاء 2.4 بليون دولار نقداً قبل نهاية الربع الثاني من عام 1984، استغرقت عملية الحصول على الموافقات الحكومية سنة كاملة، وبعد ست سنوات في عام 1990، بعنا آخر قطعة، وهي لاد، لقاء 515 مليون دولار.

وبفضل إنهاء استثمار مكيفات الهواء، والآن شعرت أوتاه بالارتياح بشأن استراتيجيتنا وتطبيقها، وربما كنت مبتهجاً أكثر من اللازم، إن صفقة المكيفات أزعجت فقط عاملين في مجال الأدوات الكبيرة حيث كان ذلك المجال هو صُلب الصفقة، لم تحدث صفقة أوتاه أدنى أثر، إذ كنا استلمنا الشركة فترة قصيرة ولم تصبح يوماً جزءاً من GE.

والنقلة الثانية وهي ـ بيع أعمال الأدوات المنزلية في GE ـ ستثبت أنها أمر مختلف.

لقد أشرفت على عمليات الأدوات المنزلية نحو ست سنوات، وكنت أعتقد أنها عمل رهيب، فمكاوي البخار، والشوايات، ومجففات الشعر والخلاطات لم تكن منتجات مثيرة جداً. أذكر «آلة تقشير كهربائية» وهي جهاز يجعل تقشير البطاطا أسهل بكثير، واعتبرت ذلك تقدماً مفاجئاً.

ليس ما نحتاجه هو «التكنولوجيا المسروقة والشائعة».

لم تكن هذه المنتجات لشركة GE الجديدة، وكنا فريسة سهلة للواردات الآسيوية، كان صناع هذه الصناعة في البداية أمريكيين، وأصيبوا بطاعون المصانع العالية التكاليف، كان للعمل هذا حواجز منخفضة يمكن عبورها، وكان بائعو المفرق يضعفون الولاء لأي صنف موجود.

فوضعت هذه الصناعة خارج الدوائر الثلاث. إذ كنت أرى أن بيع هذا العمل لا يتطلب ذكاءً خارقاً، كنت أرى أننا لا نخسر شيئاً، بل ربما يضع حصة أخرى في الأساس لاستراتيجيتنا رقم 1، أو رقم 2. ويبدو أن شركة بلاك و دكر (Black & Decker) قد سمعت برأينا في الأدوات المنزلية وقررت إدخالها في عملها، كانت الشركة تفاخر بصنف قوي للمستهلكين لأدوات الطاقة، وكان لها موقع قوي في أوروبا حيث لا إسهام لنا في هذا المجال، أرادت قيادة الشركة أن تغامر في التوسع في مجال جديد واستهدفت الأدوات المنزلية.

وفي نوفمبر من عام 1983 تلقيت مكالمة هاتفية من بيت بيترسون (Pete Peter-son)، أحد مديري B&D، ومصرفي استثماري التقيته في مناسبات عديدة.

وسألني: «هل أنتم مهتمون ببيع عمل الأدوات المنزلية؟».

فقلت: «وأي سؤال هذا الذي تطرحه؟»

لعبنا بضع دقائق لعبة القط والفأر إلى أن قال بيترسون إنه يتصل باسم رئيس شركة بلاك ودكر والرئيس التنفيذي فيها، لاري فارلي (Larry Farley).

فقلت: «حسناً، ماذا بوسعي أن أفعل من أجلك، إن كنت جاداً؟»

فقال: «لديك ميزان خيارات من واحد إلى خمسة، أولاً هو أنك لن تبيع هذا العمل أبداً، وثانياً هو أنك تبيعه لقاء شيك كبير، وثالثاً هو أنك تبيعه لقاء سعر عادل، ثم سألني: فأين تقف من هذه الخيارات؟»

فقلت له: «إن عملنا الكبير في مجال الأدوات المنزلية يقع بين واحد واثنين، أما عملنا الصغير في هذا المجال فهو الخيار الثالث».

فقال بيت: «حسناً، ذلك ما نحن مهتمون به».

وفي غضون يومين، في 18 نوفمبر، كنت أجلس وبيت ولاري في مكاتبGE في نيويورك في شارع 570 لكسنغتون أفينيو (570 Lexington Avenue). طرح لاري قائمة طويلة من الأسئلة وأجبت على معظمها، ثم سأل بيت مباشرة عما أطلبه لقاء هذا العمل.

فقلت: «ليس أقل من 300 مليون دولار ولو بنس واحد، وإلا فإن مدير عام العمل بوب رأيت (Bob Wright) لا يوافق على الصفقة».

وكنت في ذلك الوقت قد أغريت بوب وأعدته إلى GE من عمله في كوكس كابل (Cox Cable) ووضعته مسؤولاً عن الأدوات المنزلية، فلم أشأ خسارته ثانية. رأيت بوب في اليوم التالي وحددت معه موعداً للحديث وقلت له: «لا تقلق، سأجد لك وظيفة أفضل بسرعة».

لم يمض وقت طويل حتى اتصل لاري وبيت اللذان وافقا على التقدم إلى الخطوة التالية، وعندما يجري العمل الجاد المستحق فإن الجدل الداخلي يدور حول الصفقة المعلقة. ادعى التقليديون في شركة GE أن الشركة تربح كثيراً من وجود اسمنا وشعارنا على منتجات الأدوات المنزلية هذه، فأعددنا دراسة سريعة تبين عكس ذلك، فرأي المستهلكين في مجعّد الشعر أو المكواة كان حسناً ولكنه لبس بذي قيمة للشركة، ومن ناحية أخرى، مازالت الأدوات الكبيرة في ذلك الوقت، وحتى الآن، تثمن عالياً عند المستهلكين.

سارت المفاوضات بسهولة، فكلنا نثق ببعضنا ونريد أن تتم الصفقة، وكلما ظهرت قضية في المفاوضات نحلها بسهولة، لم تكن تلك هي المرة الأخيرة. التي كانت فيها صراحة بيت وتكامل شخصيته العالي مهمين لي، وفي غضون بضعة أسابيع من أول اتصال هاتفي بعنا أعمال الأدوات المنزلية.

لقد غطى سير المفاوضات لبيع الأدوات المنزلية بيسر وسهولة على الاضطراب الذي أثير داخل أقسام كثيرة من شركة GE، إذ انزعج عاملون في الأعمال التقليدية، إن بيع أوتاه وسحب استثمار بقيمة 300 مليون دولار لم يثر أي استهجان، أما بيع عمل الأدوات المنزلية ذي التكنولوجيا المنخفضة والانعطاف السهل، والذي قيمته 300 مليون دولار فقد أثار زوبعة من الاعتراضات التي لا تصدق، ووصلتني أول هبة من رسائل الغضب من الموظفين.

ولو كان البريد الإلكتروني موجوداً حينذاك لازدحمت مخدمات الشركة كلها، وكانت الرسائل كلها تدور حول السؤال التالي: «كيف يمكن أن نكون GE ولا نصنع مكاوي ولا شوايات؟» أو «أي نوع من الأشخاص أنت؟ فإن كنت تفعل ذلك، فمن الواضح أنك ستفعل أي شيء؟!!».

لم تكن الإشاعة بشأن مبردات الماء جيدة.

وسوف يظهر المزيد مما يسترعي الانتباه.

❖ ❖ ❖

الفصل التاسع

السنوات النيوترونية

لم يكن المرء بحاجة، في مطلع ثمانينيات القرن العشرين، إلى أن يكون في خضم أعمال شركة GE ذات المبيعات الصاعدة لتتساءل مستغرباً عمّ إذا كان جاك ويلش يعرف ماذا كان يفعل أو إلى أين هو ذاهب.. فالهياج والذعر والفوضى كانت تملأ كل مكان، والأسباب هي الهدف الذي سيغدو استراتيجية رقم 1، أو رقم 2، والدوائر الثلاث، وبيع أعمال GE والتقليصات الجارية في العديد من أقسام GE.

وفي غضون خمس سنوات سيشطب واحد من كل أربعة من جدول الرواتب في شركة GE، أي ما مجمله 118000 موظف بمن فيهم 37000 موظف في الأعمال التي بيعت، كان عاملون في الشركة يناضلون من أجل فهم عدم اليقين هذا والتعامل معه.

وكنت أزيد النار وقوداً باستثمار ملايين الدولارات في ما يمكن تسميته أموراً «غير منتجة». كنت أشيد مركزاً للياقة، ومركزاً للضيافة، ومركزاً للمؤتمرات في مقر الرئاسة، وكنت أضع خططاً لرفع سوية كروتونفيل، (مركز التطوير الإداري التابع للشركة). كان رأيي في هذا هو أن هذه الاستثمارات كلها بكلفة 75 مليون دولار تقريباً كانت منسجمة مع القيم "الناعمة" للتفوق الذي خططت له في فندق بيير.

بيد أن عاملين في الشركة لم يدركوا ذلك ولم يقتنعوا به، إذ كان يبدو لهم أنه لا علاقة له كلياً بالشركة ومنتجاتها.

ليس مهماً أن يكون المال الذي كنت أستثمره في صالات رياضية وقاعات مؤتمرات وغرف نوم كله لا يشكل سوى مصروف جيب عند شركة تنفق 12 بليون

دولار في المدة ذاتها على معامل وتجهيزات جديدة، كان مبلغ الـ 12 بليون دولار الموزع على المصانع في أنحاء العالم كلها يعد مبلغاً غير ملحوظ ويُعدُّ روتينياً.

تُعدُّ رمزية الـ75 مليون دولار كبيرةً جداً لا يستطيع عاملون في الشركة التعامل معها، وأنا أتفهم تماماً صعوبة إدراك الكثيرين في GE لهذا الأمر.

ولكني كنت في داخلي أشعر بأني على صواب في ما أعمل.

ومن الداعمين الأساسيين لي في فترة الإنفاق وتقليص عدد الموظفين بآن واحد، كان رئيس الموارد البشرية تيد ليفيون، كان صخرة الصمود وحلقة الربط بالماضي، ومتطوعاً صاعداً من صفوف GE يحظى باحترام كل فرد في النظام كله. لا يشك في دوافعه وتكامل شخصيته، إنني أعرف تنفيذيين مهزوزين فشلوا في مهمة تيد منذ مواجهاتهم الأولى معي. كان تيد مستشاراً للعديد من الموظفين الكبار الذي سيتركون الشركة، ودعمني أثناء عملية الانتخاب، والأهم من ذلك كله، كان يعرف ماذا يفعل ويؤمن بأن شركة GE بحاجة إلى ما يفعله.

كان دعم تيد ضرورياً لأن عاملين في الشركة فقدوا صوابهم بسبب هذه الاستثمارات، ليس لديّ ما أقوله أو أفعله لتهدئة المثبطين أو الهائجين، ولن أختبئ، اغتنمت كل فرصة لأبسط وجهة نظري، شرعت في مطلع عام 1982 بعقد مناقشات حول مائدة مستديرة كل أسبوعين تضم 25 موظفاً نحتسي القهوة، ولم تختلف الأسئلة أبداً سواء كان في القاعة مساعدين إداريين أو مديرين.

هناك سؤال واحد هيمن على تلك الجلسات، هو: «كيف تعلل إنشاءك لصالات رياضية وغرف نوم ومراكز مؤتمرات في حين أنك تغلق معامل وتسرح موظفين؟».

كنت أستمتع بالجدال، ليس بالضرورة أن أكسب في المناقشة، بل كنت أعلم أنه ينبغي أن أكسب عاملين واحداً واحداً، وكنت أجادلهم بالقول إن ما ننفقه وما نقتطعه منسجمان مع الغاية التي نسير إليها.

أردت أن أغير أحكام الانخراط، أطلب المزيد من عدد أقل، كنت أصر على وجوب احتفاظنا بأفضل عاملين فقط، وقلت إنه لا يطلب من أفضلنا أن يقضوا أربعة أسابيع خارج العمل للتدريب في غرفة مبنية من طوب الرماد في مركز تطوير بالٍ، ولا ينبغي أن يأتي ضيوف الشركة إلى مقر الرئاسة ليقيموا في موتيل من الدرجة الثالثة، فإن كنتم تريدون التفوق، في حده الأدنى، فلابد أن يعكس المحيط ذلك التفوق.

وشرحت على هذه الموائد المستديرة أن مركز اللياقة يجمع الناس بعضهم مع بعض ويحسّن صحتهم بآن واحد، إن مبنى مقر الرئاسة مليء بالاختصاصيين الذين لا يصنعون شيئاً ولا يبيعون شيئاً. فالعمل هناك مختلف جداً عن العمل في الميدان حيث يستطيع كل من هو في العمل أن يركز على أمر جديد، أو أن يطلق منتجاً جديداً ويبتهج به، أما في مقر الرئاسة، فيضع المرء سيارته في المرآب تحت الأرض، ويذهب إلى طابقه بالمصعد، ويجلس للعمل في زاوية من البناء حتى ينتهي اليوم، وكانت الكافتيريا هي مكان اللقاء عام، ولكن طاولاتها تكون مشغولة بمن يعملون معاً.

رأيت أن الجمباز يوفر مكاناً غير رسمي يجمع الأشكال والأحجام والفئات والوظائف كلها، وإن شئت، يستطيع الراغبون في الاستراحة استخدام تلك الغرفة خلف المخزن، فإذا كان استثمار أكثر بقليل من مليون دولار يحقق ذلك فإنه يستحق هذا الإنفاق، ورغم نواياي الحسنة بشأن مركز اللياقة، وجد عاملون صعوبة في إدراك منافعه مقابل التسريحات التي أجريناها.

وصل المنطق نفسه إلى الـ25 مليون دولار التي ستنفق على إنشاء بيت للضيافة ومركز للمؤتمرات في مقر الرئاسة الذي كان جزيرة منغلقة على نفسها. كان مقر الرئاسة يقع في الريف على بعد ستين ميلاً من مدينة نيويورك بعيداً عن مريت بارك وي (Merrit Parkway) لم يكن هناك مكان للاجتماع بعد العمل. وكانت فيرفيلد والمنطقة المحيطة بها تفتقر إلى فندق محترم لإنزال الموظفين والضيوف القادمين من مختلف أنحاء العالم، أردت أن أنشئ مكاناً من الدرجة

الأولى حيث يستطيع الناس المكوث والعمل والتفاعل فيه، وكانت المنشأة تحوي مواقد في الردهات ومشروبات ــ وقوفاً ـ في النادي حيث يختلط الجميع بعضهم ببعض.

صدم التقليديون، صبرت لأني أردت أن أخلق جواً أسروياً غير رسمي من الدرجة الأولى، واحتجت إلى هذه البيئة لاحتوائه، وكنت أعظ حيثما ذهبت بضرورة التفوق في كل ما نفعله، ولابد أن تظهر أعمالي ذلك.

وحكاية كروتونفيل (Crotonville) لم تكن مختلفة، كان مركز التربية العائد للشركة قد بلغ ربع قرن من العمر ــ وكان لسوء الحظ يبدو كذلك، كان المديرون يحشرون في أقسام، أربعة في كل جناح، وغرف النوم أشبه بغرف نوم الموتيلات الواقعة على الطرق عامة، كنا بحاجة لأن نجعل عاملين في شركتنا وزبائننا الذين يأتون إلى كروتونفيل يشعرون بأنهم يعملون ويتعاملون مع شركة على مستوى عالمي، ومع ذلك بدأ بعض النقاد يسمونها «كاتدرائية جاك».

وكانت إجاباتي على الشكاوى خلال مطلع ثمانينيات القرن العشرين، هي أن العمل، في واقع الأمر، يتألف من سلسلة من المتناقضات ظاهرياً:

إنفاق الملايين على مبان لا تنتج شيئاً، في حين تغلق معامل غير منافسة تنتج سلعاً

هذان الهدفان منسجمان مع التحول إلى المنافسة عالمياً، إذ لا يمكن تشغيل أفضل عاملين والاحتفاظ بهم، وفي الوقت نفسه تكون مزوداً لسلع وخدمات منخفضة التكاليف، دون أن تفعل الأمرين معاً.

دفع أجور عالية، في حين تكاليف الأجور في حدها الأدنى.

علينا الحصول على أفضل عاملين في العالم وعلينا أن ندفع لهم بالمستوى نفسه، ولكننا لا نستطيع الاستمرار مع عاملين لسنا بحاجةٍ إليهم، وينبغي أن نأتي بأفضل منهم إذا كنا سنحقق إنتاجية أكثر بعاملين أقل.

الإدارة طويلة الأجل، مع تحمل نفقات وتكاليف الإدارة قصيرة الأجل.

كنت أفكر أن أي أبله يمكن أن ينفذ أيّاً منهما، إن اعتصار النفقات على حساب المستقبل، يمكن أن يستغرق ربع سنة أو سنة، وربما سنتين، وليس من الصعب فعل ذلك، أما الحلم بالمستقبل دون العطاء في وقت قصير فهو أسهل شيء، واختبار رئيس العمل يكمن في تحقيق توازن بين الاثنين، وكان الرد المفضل خلال السنوات العشر الأولى: «أنت وGE كنتما تركزان بشدة على الآجال القصيرة»، تلك هي كليشيه أخرى يتذرعون بها كي لا يعملوا شيئاً.

الحاجة إلى أن تكون «قاسياً» كي تكون «ليناً».

اتخاذ قرارات عنيدة بشأن عاملين والمعامل يعد شرطاً مسبقاً لاكتساب الحق في التحدث عن القيم الناعمة، مثل «التفوق» أو «مؤسسة التعلُّم». إن الليونة لا تنفع إن لم تتبع قسوة ظاهرة، إنها تجدي فقط في الثقافة القائمة على الأداء.

لنفكر في هذه الثنائيات، والمتناقضات ظاهرياً التي كنت أحاول اختراقها، كنا بحاجة لمزيد من الناتج بأقل ما يمكن من معطيات الإدخال، كنا بحاجة إلى توسيع بعض الأعمال في حين نقوم بتقليص أو بيع أعمال أخرى. كنا بحاجة لنعمل كشركة واحدة، ولكن تنوع الأعمال لدينا يتطلب أساليب مختلفة، نعم، إننا بحاجة إلى معاملة عاملين معاملة من الدرجة الأولى، إن كنا نريد اجتذاب الأفضل والاحتفاظ بهم.

لا ينسجم المنطق الكامن وراء هذه الثنائيات المتناقضة ظاهرياً مع بيئة يسودها كثير من الشكوك، والواقع أن الهيجان الداخلي كان كبيراً جداً، وبدأ ينتشر خارج الشركة، وكانت مجلة نيوزويك أول صحيفة تختار في منتصف عام 1982 لقب «جاك النيوتروني» ذلك الرجل الذي سرح عاملين وأبقى على المبنى.

كرهت هذا اللقب، وآلمني، ولكني كنت أكره البيروقراطية والتبذير أكثر، وكان القياديون المهووسون بالمعطيات والهوامش الدنيا في العنفات عدائيين تجاهي.

وسرعان ما أخذ لقب «نيوتروني» ينتشر في الإعلام في كل مكان، وبدا كأن المراسلين لا يستطيعون الكتابة عن شركة GE بدون استخدام هذا اللقب، كانت صورة مؤلمة جديدة تشوهني، اعتقد الناس لسنوات عديدة أني كنت شرساً جداً، ومهووساً بالنمو، وأني استأجرت عاملين كثر، وأقمت منشآت كثيرة جداً في مجال البلاستيكيات، والميدان الطبي، والتأمين والقروض، والآن.

أظن أن ذلك متناقض أيضاً، لم أحب ذلك، ولكني أتفهمه.

والحقيقة هي أننا كنا أول شركة كبيرة سليمة رابحة في المسار عام التي تتخذ خطوات لتصبح أكثر تنافسية، فعلت ذلك شركة كرايزلر (Crysler) قبل سنوات، ولكن أعد مسرح عملياتها بكفالة الحكومة وبنضالها المعلن على نطاق واسع لتجنب الإفلاس.

لم يكن لدينا مسرح، كنا نبدو على ما يرام، أقوياء جداً، نجني أرباحاً طائلة، فلا حاجة إلى إعادة بناء، فدخلنا الصافي المقدر بـ 1.5 بليون دولار، ومبيعاتنا المقدرة بـ 25 بليون دولار في عام 1980 جعلت شركة GE تاسع أكثر الشركات ربحاً في مجلة Fortune 500 وتاسع أكبر شركة.

ومع ذلك كنا نواجه واقعنا الخاص بنا، كان الاقتصاد الأمريكي في عام 1980 في انكماش، وكان التضخم على أشده، وكان النفط يباع بسعر 30 دولاراً للبرميل الواحد، وتنبأ البعض بأنه سيرتفع إلى 100$، هذا إذا حصلنا عليه، وكان اليابانيون المستفيدون من ضعف عملتهم (الين) والتكنولوجيا الجيدة لديهم يزيدون صادراتهم إلينا في العديد من مجالات العمل الرئيسة، بدءاً من السيارات حتى الأدوات الكهربائية للمستهلكين.

أردت أن أواجه هذه الوقائع بأن نصبح أكثر تنافساً فيما يتعلق بالكلفة، وذلك ما كنا نفعله.

ولقد شهدت لأول مرة أثر هذه البيئة المتغيرة على كثير من التنفيذيين في منطقة الولايات الثلاث: نيويورك، ونيوجيرسي، وكونيكتيكت، إذ خدمت كرئيس

لحملة يونايتد واي (United Way) في مطلع ثمانينيات القرن العشرين، وعندما كنت أقوم بزيارات مع تنفيذيين المرة تلو المرة لإجبارهم على الإسهام في العمل كنت أسمعهم يقولون: «ليتنا نسلمك الأمر كله، أما نحن فلا نستطيع»، أو «إننا لا نستطيع أن نعطي كما كنا نعطي في الماضي، أصبحت الأمور قاسية جداً»، لقد عززت هذه الخبرة رؤيتي بأن الشركات السليمة والنامية والنشيطة هي التي تستطيع تحمل مسؤولياتها تجاه الناس وتجاه مجتمعاتها.

تعد تكاليف إصلاح شركة بعد أن يقع الفأس على الرأس ضخمة، بل أكثر إيلاماً. ترك لنا أسلافنا ميزانية جيدة، ويمكننا أن نكون إنسانيين، وكرماء للذين نسرحهم ــ رغم أن معظمهم لم يشعروا بأننا كنا كذلك في حينه، كنا نعطي موظفينا إشعاراً كافياً ومكافأة خدمة جيدة، كما أن سمعتنا كانت تساعدهم على إيجاد أعمال جديدة، وبفضل تحركنا مبكراً، كانت الأعمال متوافرة أمامهم. ومازال ذلك صحيحاً في عام 2001، فإن كنت أول dot.com في تقليص جدول الرواتب فإن كلاً من موظفيك يجد عروضاً عديدة للعمل، وإن كنت الأخير فيمكن أن يدرج موظفوك المسرحون في صف البطالة.

ولكن لم تكن الحال كما ظن البعض، عندما كانت شركة قديمة سليمة كشركتنا تغلق معمل المكاوي البخارية في أونتاريو (Ontario)، وكاليفورنيا (California) في عام 1982 علمنا أن برنامج «ستين دقيقة» (60 minutes) قد أرسل مايك والاس (Mike Walace) وفريقاً سينمائياً لتغطية الحدث، إن إجراء حديث لمدة ستين دقيقة عن إغلاق معمل ليس بالحدث المفرح، وينتهي بالطبع إلى مشهد غير جميل، ذكر والاس في تقريره أننا سرحنا 825 عاملاً لمجرد أننا لم نكن نجني ربحاً كافياً ولأننا أردنا أن ننقل هذه الأعمال إلى خارج الولايات المتحدة، إلى المكسيك، وسنغافورة، والبرازيل، وأجرى مقابلة مع موظفين سابقين قالوا إنه أخلى بهم وخدعوا، ومع رجل دين أدان إغلاق المعمل ووصف هذا السلوك بأنه «لا أخلاقي».

كان ذلك الرأي مفهوماً حينذاك ـ بيد أن الحقائق كانت غير ذلك، كان المعمل يصنع مكاوي معدنية بينما صار المستهلكون يفضلون النماذج البلاستيكية، كان لدينا أربعة معامل، بما فيها واحد في كارولينا الشمالية (North Carolina)، يصنع مكاوي بلاستيكية، أما خط إنتاج اونتاريو (Ontario) فينبغي أن يفصل، لم يكن إغلاق المعمل مريحاً لكل واحد، ومع ذلك كان أكثر معامل النظام كلفة في حين كنا نسعى كي نصبح منافسين.

ولإنصاف برنامج «ستين دقيقة»، نشير إلى أنه ذكر أننا منحنا موظفينا إشعاراً قبل ستة شهور في حين كان متوسط الإشعارات في ذلك أسبوعاً واحداً. كما ذكر والاس أننا ساعدنا في تمويل مركز الوظائف التي تديرها الولاية والمنشأ على أرض شركة GE لتعليم مقابلات الوظائف ومهارات أخرى.

لقد فعلنا أكثر من ذلك لأن ميزانيتنا تتيح لنا ذلك، لقد وسعنا تغطية التأمين على الحياة والضمان الصحي سنة، وشغلنا 120 عاملاً في أعمال أخرى قبل إغلاق المعمل، ونحو 600 عامل يستحقون التقاعد من شركة GE، كما وجدنا مشترياً للمعمل الذي ربما يعيد تشغيل العديد من عمال GE. ومع ذلك كله ساءت سمعة فقدان العمل وأثارت احتجاجاً عنيفاً.

لم تكن قد مضت سنة على وجودي في منصب رئيس تنفيذي عندما اتهمنا برنامج «ستين دقيقة» في فبراير من عام 1982 بأننا نفضل الربح على عاملين. وقارننا بعض النقاد بشركات مثل IBM التي مازالت حتى ذلك الحين تروج لمفهوم التوظيف مدى الحياة، والواقع أن شركة IBM أطلقت حملة إعلانات تمتدح سياساتها في عدم تسريح أحد في عام 1985. وكان شعار شركة IBM: «... الوظائف تجيء وتذهب، أما عاملون فباقون».

أخذ العديد من مديري GE هذه الإعلانات إلى عمالنا في كرتونفيل وسألوهم مشيرين إلى هذه الإعلانات: «ما هو ردكم على ذلك؟»

لقد أزعجتني هذه الإعلانات حقاً في وقت كنت أهاجم روتينياً بلقب «النيوتروني».

ومن المحزن للعاملين في IBM، أن يومهم سيأتي عندما تفقد الشركة صفتها التنافسية.

إن أي شركة تظن أنها تضمن أمن العمل فإنها تسير نحو حتفها، إن من يمنح أمن العمل هم الزبائن الراضون عن المنتج والشركة، لا الشركات، تلك الحقيقة تضع نهاية للعقود المتضمنة التي عملتها المؤسسات والشركات ذات يوم مع مستخدميها، كانت تلك العقود قائمة على مفهوم الاستخدام مدى الحياة وأنتجت نوعاً من الولاء الأبوي الإقطاعي الغامض، فإن كرست وقتك كله وعملت بكل ما لديك من جهد يفهم الولاء بأن الشركة سترعاك مدى الحياة.

ولدى تغير اللعبة، صار لابد من التركيز على عالم التنافس حيث لم يعد أي عمل ملاذاً آمناً للعامل ما لم يحقق ربحاً في السوق.

كان لابد من تغيير العقد النفسي، أردت أن أوجد عقداً جديداً، يجعل وظائف GE خير وظائف في العالم لمن هم راغبون بالتنافس، فإن وقعوا على ذلك فإننا نهيء لهم أفضل تدريب وتطوير، وبيئة تقدم لهم فرصاً كثيرة للتنمية الشخصية والمهنية، إننا نفعل كل ما من شأنه أن يُزوّدهم بمهارات تؤهلهم للعمل مدى الحياة حتى ولو لم نضمن توظيفهم لدينا مدى الحياة.

يعد تسريح عاملين من أقسى القرارات التي يواجهها رئيس عمل، فكل من «يستمتع بفعل ذلك» ينبغي ألا يُدرج في قائمة الرواتب، ولا ينبغي أن يدرج فيها أي شخص لا «يستطيع فعل ذلك»، لم أستهن أبداً في حياتي بالكلفة البشرية للمسرحين، أو بالمتاعب التي يسببها التسريح للعاملين ومجتمعاتهم، كنت أرى أن كل تصرف يجب أن يجتاز اختباراً بسيطاً: «هل تريد أن تعامل هكذا؟ هل كنا عادلين ومنصفين؟ هل تستطيع أن تنظر في المرآة كل يوم وتقول لنفسك «نعم» لهذه الأسئلة؟»

بوصفنا شركة، كنا ننظر إلى أنفسنا في المرآة عندما يقتضي الأمر تلطيف الأطراف القاسية للتحول الراديكالي، والخطاب الذي ينبغي أن ألقيه ألف مرة، هو: «إننا لا نطرد عاملين. بل نلغي المواقع، وبالتالي على عاملين أن يذهبوا».

لم نلجأ أبداً إلى تقليصات تعم الجميع، أو تجميدات المدفوعات، وهما إجراءان مفضلان لدى الإدارات القديمة لتخفيض التكاليف، يعد هذان الإجراءان بفضل تنفيذهما تحت غطاء «المشاركة في الآلام» مثلين على الذين لا يريدون مواجهة الواقع والتمايز.

ليست تلك إدارة أو قيادة، إن القرارات العليا التي تفرض سياسة تسريح 10% أو تجميد الأجور تنسف ضرورة الاعتناء بالأفضل، خضع العديد من أعمال GE المندمجة اقتصادياً، مثل البلاستيكيات، والإنارة، والأدوات، إلى تخفيضات في عاملين في ربيع عام 2001، في حين أن بعض الأعمال مثل عنفات الطاقة، والأعمال الطبية لا تستطيع إضافة عاملين إليها بالسرعة الكافية.

ولسوء الحظ انخفضت غالبية مستويات التوظيف في GE في ثمانينيات القرن العشرين. إذ انخفض عدد عاملين من 4 في نهاية عام 1980 إلى 299.000 في نهاية عام 1985، منهم 112000 ممن شطبوا من جدول رواتب GE، كانوا في أعمال بعناها، ولكن هناك 81.000 عاملاً ـ أو واحد من كل خمسة في أعمالنا الصناعية ـ فقدوا أعمالهم لأسباب إنتاجية.

يمكنك، من هذه الأرقام، أن تحدد ما إذا كان هناك جاك نيوتروني أم شركة ذات مواقع وظيفية عديدة. كنت أرتاح للخيار الثاني طبعاً، أما لقب نيوتروني فكان يزعجني، كنت محظوظاً إذ وجدت دعماً قوياً في البيت، وفي المكتب، وقاعة المجلس أخرجني من هذه الأزمة. أعود إلى البيت منخفض المعنويات قليلاً بسبب ذلك، فتكون كارولين عوناً لي بغض النظر عن قسوة الصحافة، وكانت تنهي دائماً الحديث بقولها: «جاك، عليك أن تفعل ما تراه صحيحاً بالنسبة لأي شخص».

كان من المستحيل إجراء التغييرات التي حصلت في GE في ثمانينيات القرن العشرين، بسبب ضخامتها بدون هيئة مركزية من الداعمين الأقوياء داخل الشركة، فقد دعم جون بيرلينغيم وإيد هود اللذان كانا منافسين لي ثم زميلين الآن بوصفهما نائبي رئيس تابعين لي في كل التحركات، وأيضاً اثنان من أقوى اللاعبين في هيئة الموظفين هما رئيس الموارد البشرية تيد لي فينو، والمسؤول المالي توم ثورسين، كنت وتوم كأخوين حميمين في بيتسفيلد، وكنت سعيداً لالتحامنا ثانية في مناصب أعلى في مقر الرئاسة، أما لاري بوسيدي الذي أتيت به إلى فيرفيلد في عام 1981 ليتسلم قطاع الخدمات والمواد المبتكرة حديثاً، فقد أصبح موضع سري الذي أطرح أمامه أفكاري لأختبرها، وصديقي الحميم.

لم يكن بالإمكان إحداث هذه التغييرات لولا دعم المجلس، سمع أعضاء المجلس الشكاوى كلها، من موظفين غاضبين أحياناً ممن رفعوا كتب شكوى إليهم مباشرة، وقرؤوا ما نشرته الصحافة من سلبيات، لم يتردد المجلس منذ اليوم الأول ولم يتحول.

فعندما أصبحت رئيساً تنفيذياً، جال وولتر ريستون نيويورك كلها يخبر كل من يلقاه بأني أفضل تنفيذي في تاريخ الشركة، حتى قبل أن أفعل شيئاً، من الجيد أن أسمع ذلك بالتأكيد، خاصةً في أيامي النيوترونية. كان ثابتاً، شجاعاً، حازماً ظل يقول افعل ما ينبغي أن تفعله لتغيير الشركة.

كان الضغط الذي يمارس عليّ لأتخلى عن هذه القرارات القاسية كبيراً، لم يكن الحشد ضدي داخلياً فقط، بل كانت ترد اتصالات من رؤساء بلديات، وحكام ولايات، ومشرعين على صعيد الولاية وعلى صعيد الاتحاد الفيدرالي.

التقيت مرّة أثناء زيارة مبرمجة قمت بها إلى مقر ولاية ماساشوسيتس في عام 1988، بالحاكم ميشيل دوكاكيس (Michael Dukalis).

فقال لي: «وجودك في الولاية أمر عظيم، نحن نود حقاً أن نراك ترسي مزيداً من الأعمال هنا»

وفي اليوم السابق للقائنا، ميز معمل محركات الطائرات والعنفات الصناعية في لين، ماساشوسيتس نفسيهما مرة أخرى بوصفهما اتحاد GE الوحيد في السلسلة الذي يرفض اتفاقنا الجديد بشأن العمل القومي.

فقلت له: «أيها الحاكم، لابد لي من أن أخبرك بأن لين هي آخر مكان على وجه الأرض يمكن أن أنشئ فيها عملاً جديداً».

صدم مساعدو دوكاكيس، وخيم الصمت على القاعة، إذ كان كل منهم يتوقع أن أؤكد التزامنا بالتوظيف وبالتوسع المحتمل في ماساشوسيتس.

وتابعت القول: «أنت سياسي وتعرف كيف تحصي الأصوات، فأنت لا تبني طرقاً جديدة في مناطق لا تصوت لك».

فسأل: «ماذا تعني؟»

فأجبته: «لين هي المكان الوحيد التابع لـ GE الذي رفض عقدنا بشأن اتحاد العمال القومي»، ويبدو أنهم يفعلون ذلك كطقس سنوي، فلماذا أضيف عملاً واستثمر مالاً في مكان يعج بالاضطراب، في حين أني أستطيع أن أنشئ معامل في أمكنة يريدها الناس ويستحقونها.

ضحك الحاكم دوكاكيس ضحكة خافتة بينه وبين نفسه، فقد فهم المغزى وأرسل ممثله العمالي إلى لين ليحسّن الأمور، كان التقدم بطيئاً ولكن لين صوتت للعقد القومي في عام 2000.

وتلقيت ضربة قاسية أخرى عندما أدرجت مجلة فورتشن في أغسطس من عام 1984 اسمي في أعلى قائمتها التي تضم «أكثر عشرة رؤساء أعمال قسوة في أمريكا». تلك حالة تصح حيث لا يكون هناك سعي ليصبح المرء رقم 1 أو الرقم 2، ولحسن الحظ تضمنت المقالة كلاماً طيباً عني كذلك، إذ روى أحد الموظفين السابقين للمجلة أنه ما التقى شخصا قط «لديه كثير من الأفكار الخلاقة، وما

شعر قط بأن أحداً يطرق دماغه ويحركه مثل جاك ويلش»، ونسب شخص آخر إليّ إدخال العاطفة والتفرغ إلى شركة GE وهما ميزتان يتصف بهما أفضل المشاريع المبتدئة في وادي السيليكون/ سيليكون فالي (Silicon Valley).

أحببت ذلك، بيد أن الردود الإيجابية طُمست بتعليقات موظف سابق مجهول قال فيها: «كان صريحاً لدرجة الوقاحة ولا يتحمل الإجابات». وادعى آخر قائلاً: «كان يحارب من أجل نفسه وطرد عدداً كبيراً من عاملين، ومن تبقى منهم يخوضون المعركة التالية». وادعت المقالة «أني كنت أهاجم عاملين مادياً بأسئلة تزخر بالنقد والتحقير والسخرية والإذلال». كما ذكر الكاتب.

والواقع أن اللقاءات كانت تختلف عما ألفه الناس، كانت اللقاءات صريحة، متحدية، وملحّة. فإذا ما أراد مديرون سابقون إيجاد أسباب لعدم إيقاف ذلك ووضع حد له، فإنهم يجدون سبلاً عديدة لحبك الحكايات.

حصلت على المقالة وأنا أغادر المكتب إلى كاليفورنيا لقضاء عطلة نهاية الأسبوع في بوهيميان غروف (Bohemian Grove) ضيفاً على المدير إد ليتلفيلد (Ed Littlefield). أشركت إد في الحكاية ولكنه لم يبد أي اهتمام بها.

لم أستطع نزعها من رأسي، لقد جعلت عطلتي طويلة، أما الأثر الصافي لهذا الإعلان هو أن يافطتي «جاك النيوتروني»، «وأقسى رئيس عمل في أمريكا» التصقتا بي بعض الوقت.

ومن السخرية أني لم أبالغ بالأمر ولم أتحرك بالسرعة الكافية، وعندما سألني طلاب الماجستير في إدارة الأعمال (MBAs) في كلية هارفارد للأعمال في أواسط ثمانينيات القرن العشرين: «ما الذي أسفت عليه في السنوات الأولى من تسلمك منصب رئيس مكتب تنفيذي؟» أجبت: «تأخرت حتى تصرفت».

انفجر طلبة الصف بالضحك، ولكن كانت تلك هي الحقيقة.

والحقائق تشير إلى أني كنت متردداً جداً في اتخاذ الخطوة الأولى، إذ انتظرت طويلاً حتى أغلقت المنشآت اللاتنافسية، واستغرقت طويلاً، بل أكثر مما ينبغي حتى فرقت هيئة الموظفين في الشركة محتفظاً بالاقتصاديين، والمستشارين التسويقيين، والمخططين الاستراتيجيين، وإخراج البيروقراطيين، لم أنسف بنية قطاعنا حتى عام 1986، إذ كان هذا القطاع طبقة إدارية عازلة ينبغي إزالتها منذ اللحظة التي حسم فيها أمر خلافة الرئاسة.

كان التنفيذيون السبعة في وظائف هذا القطاع من أفضل التنفيذيين في الشركة، كان ينبغي أن يديروا أعمالنا، كنت أستهلكهم في هذه المواقع غير الصحيحة، لقد رفعنا أفضل التنفيذيين لدينا إلى تلك المناصب التي جعلت أفضل عاملين عندنا يبدون سيئين، وما إن نسفنا هذا القطاع حتى اكتشفنا شيئاً آخر، إذ تحسنت نظرتنا كثيراً لأولئك الذين كانوا يديرون العمل، عندما أزيحت عنهم طبقة القطاعات العازلة تلك.

لقد حوّل ذلك اللعبة، ففي غضون شهور، استطعنا أن نرى بوضوح من يستحق الاهتمام ومن لا يستحقه، ترك أربعة نواب أوائل لرئيس الشركة في أواسط عام 1986. كانت خطوة متقدمة هائلة.

وفي حين ركزت وسائل الإعلام على المسرحين، ركزنا نحن على المحتفظ بهم. كان بإمكاني أن أتكلم بطلاقة وإسهاب عن مواجهة الواقع أو عن كون المرء رقم 1، أو رقم 2 في كل عمل، أو عن إيجاد مؤسسة تثمر وتربو بفضل التغيير، ولكننا لا نحصل على القوة الدافعة اللازمة لإحداث تغيير حقيقي ما لم نضع الشخص المناسب في المكان المناسب، كان ينبغي ألا أضيع وقتاً على المقاومين أملاً في أن «يقتنعوا».

وعندما وجدنا المناسبين لكل الأمكنة الجوهرية، تغيرت اللعبة بسرعة، دعني أبين ما الذي يمكن أن يسفر عنه وضع الإنسان المناسب في المكان المناسب، لا أظن أن هناك مثلاً أفضل من تعيين دينيس دامرمان رئيساً للشؤون المالية في مارس من عام 1984.

فلو طلبت من ألف موظف في ذلك الوقت وضع قائمة من خمسة أشخاص ليخلفوا توم تورسين كرئيس تنفيذي، لما ذكر أحد منهم دينيس دامرمان لأنه كان بعيداً عن أسفل الهرم المالي.

كان بيني وبين توم علاقة معقدة، كنت أحب تفكيره واعتزازه بنفسه ورفقته. وعلى الرغم من أسلوبه المزخرف خارجياً، ودعمه الكبير للاتجاه الذي كنا نسير فيه، كان يرى نفسه حامياً لأقوى مؤسسة عملياتية في الشركة.

ومن المفارقات أنه كان أكثر النقاد حدة في الشركة، كان صارماً وحازماً بكل شيء وتجاه أي شخص بمن فيهم أنا، ومع ذلك عندما يصل الأمر إلى الشؤون المالية فإنه لا يتجرأ على الخوض فيها، جرت بيننا أحاديث كثيرة حول ذلك ولكنه لم يوافق أبداً، انتقل توم ليصبح رئيساً تنفيذياً للمسافرين.

بوجود 12000 شخص قوي، كبرت المالية كثيراً وغدت جزءاً من البيروقراطية. معظم الدراسات التي من الخير أن تُعرف تتأصل في العمل المالي الذي كان ينفق في ذلك من 65، إلى 75 مليون دولار سنوياً على تحليل العمليات وحدها.

أصبحت المالية مؤسسة قائمة بحد ذاتها، لديها أفضل برامج التدريب في الشركة. إن أذكى الخريجين ينضمون إلى هيئة المراقبة والتدقيق حيث يتعاقبون من عمل إلى عمل لعدة سنوات، وكانت النتيجة أن أصبح لدينا مؤسسة مالية قوية قادرة، ولكنها تدور في فلك نفسها وتراقب كل شيء بدقة، ولكنها لا تريد تغيير نفسها ولا الشركة.

لقد أردت بتعيين دينيس أن يقود هو ثورته الخاصة به، فعندما طلبت إليه أن يصبح رئيساً للشؤون المالية، كان يشغل منصب مدير عام لقسم العقارات التابعة لرأسمال (GE). لم يقدم بحياته عرضاً إلى مجلس الإدارة، كان عمره فقط 38 سنة، أي أصغر مسؤول مالي في تاريخ الشركة.

اشتغل دينيس عندي سنتين عندما كنت تنفيذياً للقطاعات، فأبدى خلال تلك الفترة ذكاءً خارقاً وشجاعة نادرة، وبراعة متنوعة، يستطيع إنجاز أدق التفاصيل

في أعمال الأدوات في يوم واحد، ومن ثم يحلل أعقد صفقة في رأسمال GE في اليوم التالي، وسرعان ما يدرك أثناء جلسة C لمقابلات الناس، الفرق بين اللاعبين من الدرجة A واللاعبين من الدرجة B.

وبالأهمية ذاتها، لم يحمل عبء البيروقراطية كما يمكن أن يفعل اللاعبون المدرجون في القائمة النموذجية للمرشحين، أعطيته أعلى مهمة، ورغم أنه لم يكن واثقاً من أهليته لها، كنت أعلم أنه سيقوم بالمهمة وأني ملتزم بمساعدته.

صدم دينيس، كما صدمت المؤسسة المالية، لتعيينه، كان يجلس في مكتبه في هيئة رأسمال GE عندما هتفت له في الساعة 7.15 في يوم من أيام مارس من عام 1984 وطلبت إليه أن يلتقي بي في الساعة السادسة مساء في غيتس، المطعم ذاته الذي رسمت فيه الدوائر الثلاث على منديل الكوكتيل.

طلبت منه أن يُبقي لقاءنا سراً عن الجميع، ليس لديّ فكرة عمّا كان يدور في خلده خلال الساعات العشر التي مضت قبل جلستنا، إني متأكد من أنه قدّر أن في الأمر خيراً له. والشيء الوحيد الذي لم يخطر بباله هو أن أطلب إليه تسلّم أعلى منصب مالي في الشركة.

عندما وصلت مطعم غيتس، كان دينيس يجلس إلى البار (المشرب) جلست بجانبه، وطلبت مشروباً لنفسي، وطرحت الموضوع مباشرة.

فقلت له: «يا دينيس، أود الذهاب إلى المجلس هذا الأسبوع لتعيينك نائب رئيس أول ورئيساً للشؤون المالية، فهل يعجبك ذلك؟».

استطاع أن يتمتم بكلمتي «نعم... حسناً» من خلال دهشته المطبقة، وما إن صحا من دهشته، حتى شرع دينيس بطرح عشرات الأسئلة عن الوظيفة، أسئلة كثيرة جداً جعلتني أتصل بكارولين في البيت وأطلب منها الانضمام إلينّا. واحتفلنا جميعاً بأنباء دينيس الطيبة.

وعندما انتشر نبأ تعيينه اجتاحت الشركة موجات من الصدمات هزّت العمل المالي فعلاً، وهذا ما كنت أريده، خلق تعيين دينيس الأزمة التي أريدها، وزدت الوضع سخونة بأن كتبت إلى دينيس ثلاث صفحات من النقد لمهمته الجديدة. أشرك دينيس فريقه في هذا النقد.

كتبت في رسالة مايو من عام 1984: أول ما أردت فعله هو أن أوضح أني لا أكره المهمة، أعتقد أن مواطن القوة فيها والتي جعلتها المؤسسة العملياتية الوحيدة الأفضل في الشركة كانت هي إعادة المواد اللاصقة التي حافظت على تماسك الشركة موحدة، ولكن ذلك في الماضي، فما كان ينفع في الماضي (كالسيطرة والضبط) لم يعد كافياً للغد.

«كل ما تم في الماضي عرضة للتساؤل ـ للتساؤل وليس النقد ـ من قبل برنامج الإدارة المالي، مدخولاته، حجمه، والتدريب الذي يُقدمه للرئاسة، وحجم المؤسسة الميدانية ودورها».

لا يأتي التغيير من شعار أو من كلام، إنه يتم بفضل وضع الإنسان المناسب في المكان المناسب، عاملون أولاً. وبعدهم تأتي الاستراتيجية وغيرها، كان دينيس، بكل المعايير «اللامنتمي» الداخلي الذي كنا بحاجة إليه ليكسر القيد المالي البيروقراطي المفروض على شركتنا.

غيّر دينيس، بمرور الزمن، وجه المالية تغييراً دراميـاً. ناضل سنتين داخل الوظيفة ضد البيروقراطية، فالرئاسة تحب المعطيات، ويستغرق إيقاف الماليين عن تحليل المعطيات سنوات، وجدت على طاولتي في عام 1986 تحليلاً مفصلاً للمبيعات العالمية، مبيناً العائدات الإجمالية لشركة GE للسنوات الخمس التالية في كل بلد بما فيها موريشس (Mauritius) تلك الجزيرة الصغيرة بعيداً عن شاطئ إفريقيا.

جن جنوني. وكان الاسم الموقع في أسفل التقرير هو ديف كوت (Dave Cote)، محلل مالي في الرئاسة أدنى من دينيس بمستويين، طلبت من مساعدي أن يتصل به ويدعوه إلى مكتبي.

قلت له: «ديف، تبدو ذكياً. ما الذي تفعله لإزعاج من في الميدان للحصول على هذه المادة ؟ مبيعات ؟ خمس سنوات في الخارج؟ في موريشس؟ أشك أنك تعرف أين تقع !!».

لم يعرف ديف ماذا يقول، لقد حاول إنجاز التقرير قبل شهرين دون علمي. تخلصنا من ذلك التقرير إلى الأبد ذلك اليوم، حافظ ديف على مكانته ورفع من سلسلة ترقيات في الشركة، كان آخرها تنفيذي المواد، ترك الشركة في عام 1998، وهو الآن رئيس مكتب تنفيذي في TRW في كليفلاند (Cleveland).

تحفظ دينيس ودامرمان على أحداث كهذه ومئات أخرى مثلها، لقد قلص هيئة الموظفين الماليين إلى النصف في السنوات الأربع الأولى من تسلمه الوظيفة. وقاد عملية دمج أنظمة جداول الرواتب المئة والخمسين المختلفة في الولايات المتحدة وحدها وغير برنامج الإدارة المالي الذي كان 90% مالاً و10% إدارة عامة بحيث غدا نصف محتواه في الإدارة والقيادة، وغير هيئة المدققين الماليين بحيث أصبح المدققون دعماً للعمل، وليس شرطة للشركة.

إن تغيير دور هيئة المدققين يُعدُّ كسباً ضخماً لنا، بل يُعد صفقة كبيرة جداً. فجعل المدققين يقومون بدور الشريك في العمل، وخارج دور المتسقط للأخطاء، يغير ما يفعلون فحسب، بل يغير طبيعتهم، ما كان لثلاثة من مبادراتنا الجوهرية ـ في خدمات سيجما ستة (Six Sigma)، والأعمال الإلكترونية ـ أن تكون على ما هي عليه اليوم لولا هذه المجموعة من النجوم الشابة، لقد نقلوا بلا هوادة أفضل الممارسات من عمل إلى آخر في شركة GE في مختلف أنحاء العالم.

لقد أصبح المسؤولون الماليون لكل أعمال GE يرون وظائف تعاونية ـ وليست رقابية. لقد حوّل دينيس خلال خدمته مدة أربع عشرة سنة كرئيس للشؤون المالية في الشركة إلى أن أصبح نائباً للرئيس لـ GE في عام 1998 المؤسسة المالية التي يقودها مدققو حسابات إلى أفضل مدرسة لقيادة الأعمال، صار ثلاثة من رؤساء هيئة التدقيق السابقة نجوماً هائلة في GE: جون رايس (John Rice) في الطاقة، وديف كالهون (Dave Calhoun) في محركات الطائرات، كلاهما أصبحا تنفيذيين في مجموعة محطة NBC، وتشارلين بيغلي (Charlene Begley) وهي أم لثلاثة أولاد عمرها 36 سنة، أدارت هيئة المدققين الماليين التي تضم 180 شخصاً، ثم أصبحت رئيسة الشؤون المالية في أعمال المواد النوعية في منتصف عام 2001، حلّت بلين كالبيتر (Lynn Calpeter) عمرها 37 سنة محل تشارلين. كانت بلين قبل ذلك رئيسة الشؤون المالية لمجموعة محطة NBC.

هناك قصة نجاح مماثلة في الحقل القانوني، كان لدينا مؤسسة قانونية في الطرف الخاطئ من رولوديكس (Rolodex): فإن برزت مشكلة، يعرف المحامون لدينا بمن يتصلون أساساً، ثم يتولى المستشار القانوني الخارجي إدارة القضية، ودور أعضاء الهيئة القانونية لدينا هو دعم المستشار، وخلافاً للمالية، لم يكن هناك مرشح داخلي ليجري التحول الذي نحتاجه، تحدثت مع مختلف المحامين الخارجين طالباً مساعدتهم في بحثي عن الأفضل.

تماماً كما بدا أنه من غير المحتمل توظيف دينيس رئيساً للشؤون المالية، كذلك كان مستشاري القانوني عام بن هينيمان .(Ben Heineman) محامياً دستورياً في واشنطن D.C، وكانت ممارسته القضايا الاستئنائية في المحكمة العليا، كان بن عالماً روديسياً ومراسلاً لصحيفة شيكاغو صن تايمز (Chicago Sun -Times)، ومحرراً لمجلة ييل لوجيرنال (Yale Law Journal)، وكاتباً قانونياً في المحكمة العليا، ومحامياً للمصالح العامة في واشنطن، وكان أول عمل له بعد كونه كاتباً

لجيستيس بوتر سيتوارت (Justice potter Stewart) هو الدفاع عن المعوقين عقلياً. وعمل في الحكومة كمعاون وزير في وزارة الصحة، والتربية، والرفاه، وعندما التقيته في عام 1987 كان يمارس المحاماة في القطاع الخاص في مكتب سيدلي (Sidley)، وواشنطن أوستن (Austin's Washington).

بدا للبعض أن تعيين بن رئيساً للهيئة القانونية غريب وشاذ، لم يكن هذا رأيي أيضاً رغم أنه كان لديه بعض الشكوك، وقبل لقائنا الأخير قال لي: «تذكر أني محام دستوري، أنا لست محامي شركات، ولا محامياً نيويوركياً».

فرددت عليه: «لا يهمني ذلك، سوف تعيّن موظفين ممتازين، ذلك ما أريدك أن تفعله».

لم يكن لدى بن الموهبة الراسخة التي ورثها دينيس في المالية، كان لابد من الخروج، وخرج فعلاً، منحته بطاقة مفتوحة يدفع بموجبها كأفضل الشركات القانونية، وأضفت له خيارات ليكون المحرك الإيجابي في أي مجموعة، لقد كان قادراً أن يكشف خفايا الحياة الخاصة لأذكى الزملاء.

هذه هي الحالة الكلاسية «للتوظيف»

كان بن متفوقاً في السير الذاتية العملية ومعجباً بها، فهو لا يستطيع التحدث عن الناس دون الدخول في وصف مفصل لوثائقهم بدءاً من مدارسهم ومواقعهم في لو ريفيو (Law Review) التي عملوا كتبة لدى قاضيها الفيدرالي، وكنا كلنا نمزح معه حول ذلك.

سأعترف وأسلّم بأن السير العملية في هذه الحالة مهمة، وأن بن يستطيع أن يجد النجوم، أتى بجون صمويلز (John Samuels)، زميل له سابق في ديوي بالانتين (Dewey Ballantine) ليرأس قسم الضرائب لدينا، وبراكيت دينيستون (Brackett Denniston)، المستشار القانوني السابق لحاكم ماساشوسيتس، بيل

ويلد (Bill Weld) ليــدير المقــاضــاة، وباميــلا دالي (Pamela Daley) زمـيل في مـورغـان (Morgan)، لدى لويس وبوكـينـز (Lewis & Bockins) في فـيـلادلـفيـا (Philadelphia) ليرأس M&N، وأتى بستيف رمـزي (Steve Ramsey) رئيس سابق لقسم المقاضاة البيئية في وزارةالعدل (DOJ) ليدير قسم الصحة والسلامة البيئية، ورون شتيرن (Ron Stern)، زميل له في مناهضة التروستات في أرنولد وبورتر(Arnold & Porter) ليدير قسم مناهضة التروستات لدينا الذي مقره في واشنطن (قضى رون معظم وقته في عام 2001في بروكسل (Brussels) ليكتسب خبرة لا ينبغي لأحد اكتسابها).

وضع بن معيار الموهبة نفسه لوظائف المستشار القانوني عام كلها في كل عمل من أعمال GE تقريباً.

حصلنا على أكثر من استشارة قانونية عظيمة.

ثلاثة من أقران بن تركوا الحقوق ولعبوا دوراً بارزاً في عمليات GE، هم: هنري هبشمان (Henry Hubschman)، مستشار قانوني عام سابق في محركات الطائرات، وهو الآن تنفيذي لخدمات الطيران المركزية في GE، وفرانك بليك (Frank Blake)، مستشار قانوني عام في أنظمة الطاقة، أصبح رئيساً لتطوير العمل في الشركة، وجي لابن (Jay Lapin) مستشار قانوني عام سابق في أعمال الأدوات، ذهب ليكون رئيساً لشركة GE في اليابان.

قلب بن المكان رأساً على عقب، أعتقد أن لدى GE اليوم أفضل مؤسسة قانونية في العالم (يوافق الجميع تقريباً على أن لديها أفضل فريق قانوني لأي شركة). يصمم محامونا العمل ويرسمون الاستراتيجية، مع ميزة معرفتهم الحميمة لشركتنا وعاملين فيها، إن المؤسسات القانونية الخارجية تعمل معنا عن كثب، إنهم شركاء في مؤسستنا.

ومن المفارقات، أنه ما كان لي أن أفكر ملياً وأقلق طويلاً بشأن كثير من الناس الذين لم يكونوا سيغادرون الشركة، إن الدرس الثابت الذي تعلمته عبر السنين هو أني كنت حذراً جداً في بعض الحالات، كان ينبغي أن أمزّق البنى بصورة أسرع، وأبيع الأعمال الضعيفة بأسرع مما فعلت، كل شيء تقريباً كان يمكن أن يتم بوتيرة أسرع.

هذا الذي عرف بأنه «أقسى رئيس عمل» في أمريكا لم يكن بأمانة عنيداً بما فيه الكفاية.

❖ ❖ ❖

الفصل العاشر

صفقة شركة RCA

لن أنسى الوقت الذي كنت فيه أمشي عبر معمل ياباني للتصنيع، كان ذلك في منتصف سبعينيات القرن العشرين بعد أن وضعنا معاً مشروعاً مشتركاً مع يوكوغاوا مديكال سيستمز (Yokogawa Medical Systems)، في جولة في معمل يوكوغاوا خارج طوكيو، شاهدت بدهشة كلية عملية تجميع الوحدات الفوق الصوتية.

لم تكن العملية تشبه أي شيء رأيته في الولايات المتحدة، إذ عندما انتهت الآلات، حل عامل بنود قميصه، ودهن صدره ببعض الجلّ، ومرّر المسابر فوق الصوتية على جسده كاختبار نوعية سريع. ثم لف هذا الرجلُ نفسه المنتج ووضعه في علبة وألصق عليها شارة شحن ووضعها على حوض التحميل.

ربما يحتاج العمل مزيداً من الأشخاص في ميلووكي (أحد أفضل معامل GE).

تعد كفاءة اليابانيين التي لا تصدق مخيفة ومرهبة، ما رأيته في اليابان كان يحصل في كثير من أسواقنا، كان اليابانيون يجزّئون بنية الكلفة في الصناعة تلو الأخرى، كان يجري تصنيع أجهزة التلفاز، والسيارات، والآلات الناسخة بجد ومثابرة.

كنت أبحث عن عمل يهيئ لنا ملاذاً مريحاً، في مطلع ثمانينيات القرن العشرين، بدا وكأن أعمالاً ثلاثة قد قرعت الجرس: الطعام، والمواد الصيدلانية، والبث التلفازي، ما من احد إلا ويحتاج إلى طعام، ولدى الولايات المتحدة موقع زراعي قوي في العالم، أجرينا تقييماً للعديد من شركات الغذاء بما فيها شركة جنرال فودز (General foods)، ولكننا لم نستطيع جعل الأرقام مفيدة، كانت

معدلات مكاسبها السعرية في ذلك الوقت أعلى بكثير من معدلات GE. وفيما يخص المنتجات الصيدلانية لم تكن الأرقام حتى قريبة من بعضها.

إن القيود الحكومية المفروضة على الملكية الأجنبية جعلت صناعة البث التلفازي جذابة، فهي كالطعام تحقق سيولة نقدية قوية يمكن أن تعزز أعمالنا وتوسعها.

ربما يقود التهديد الياباني إلى صفقة تغير GE حقّاً ـ هي ضم RCA في عام 1985 بكلفة قدرها 6.3 بليون دولار. كانت هذه الصفقة حينذاك أكبر صفقة غير نفطية في التاريخ. لقد اشترينا RCA مبدئياً للحصول على NBC، إذ إن ما سيأتي معها ربما يحدث تحولاً لدينا.

لقد فتنني عمل الشبكة دائماً.

اقتربنا من الحصول على CBS قبل RCA كان تيد تيرنر (Ted Turner) يحاول في ربيع عام 1985 الاستيلاء عدوانياً على الشبكة، التقيت ورئيس CBS، توم وايمان (Tom Wyman) على عشاء في مقر رئاسة شركتنا في فيرفيلد لبحث احتمال أن نضع مالاً في شركته، ولكن تايمان صدّ تهديد تيد، ولم يعد بحاجتنا، فبخرت صفقة CBS، ولكن لقائي السري بوايمان لم ينج من لفت الانتباه.

لا توجد أسرار في وول ستريت. جمع فيليكس روتهاتين (Felix Rothatin) عدداً من أكبر الصفقات في ذلك اليوم، مثله كمثل شريك لازارد فيريري (Lazard Freres) وبالرغم من أنني لم أعقد مع فيليكس أي عملية ضم، كنت معجباً به جداً، لقد سمع باهتمامي في CBS وعلم بجهودي السابقة للحصول على إذاعة كوكس (Cox Broadcasting) وفي الوقت نفسه، كان فيليكس وثورنتون «براد» برادشو (Thornton «Brad» Bradshow) رئيس RCA صديقين ويناقشان خيارات RCA الاستراتيجية.

استدعى براد (Brad) كي يصلح RCA في منتصف عام 1981 بعد أن أدار شركة ARCO بنجاح بوصفه رئيساً لها، كان هادئاً، ناكراً للذات وحكيماً جداً. شعرت بالارتياح تجاهه مباشرة، قام براد بعمل جيد، وكان ناجحاً بوجه خاص مع NBC بإقناع المنتج التلفازي غرانت تينكر (Grant Tinker) برئاسة الشبكة.

لم يكن براد ينوي البقاء طويلاً منذ البداية، ومن المفارقات أنه وجد في بوب فريدريك بديلاً له، كان فريدريك أحد التنفيذيين في GE المرشحين في سباق خلافة ريغ، التحق بوب بـ RCA قبل ثلاث سنوات كرئيس عمليات التشغيل ورئيساً للشركة، عين رئيساً تنفيذياً في عام 1985 بقي براد رئيساً ولكنه كان يحمل أفكاراً ثانوية من الأنواع كلها بشأن ما إذا كانت RCA تستطيع عقد الصفقة وحدها.

تلقيت، من غير سابق توقع، هاتفاً من فيليكس يسألني إن كنت أرغب في لقاء براد. وبعد بضعة أيام، في 6 نوفمبر عام 1985، اجتمعنا معاً في شقة فيليكس في نيويورك لنشرب معاً، وسرعان ما تبين أن براد شو كان قلقاً مثلي بشأن المنافسة الآسيوية، كان مركزاً على أن يكون رقم 1، أو رقم 2، كما كنت أنا.

لم نأت على ذكر صفقة معينة تلك الليلة، بل اكتشفنا أن كلاً منا أحب الآخر، كان فيليكس بارعاً في إحداث تآلف بين الناس، ارتاح كل منا ــ أنا وبراد ــ للآخر، وكان لدينا فهم مشترك للأساس الأخلاقي القانوني الكامن وراء الجميع، كان لقاؤنا قصيراً أقل من ساعة، افترقنا دون أن نحدد موعداً آخر.

كنا عند هذه النقطة نتواعد فقط، ولكني شعرت بأن هناك محاولة لتحقيق الدمج (بين الشركتين).

جمعت في اليوم التالي فريقاً يضم دينيس دامرمان، رئيس الشؤون المالية لدينا، ومايك كاربنتر (Mark Carpenter) رئيس تطوير العمل، للبحث في موضوع RCA. عملنا في المشروع تحت اسم رمزي هو «الجزيرة».

التقى فريقنا في اليوم السابق ليوم الشكر ليقرروا فيما إذا كان لابد من اتخاذ الخطوة التالية، لقد خضت ولاري بوسيدي وفريق الجزيرة في إيجابيات المسألة وسلبياتها، كان الخوض في التفاصيل جزءاً أساسياً من كيفية إدارتنا لشركة GE، اجمع مجموعة من الناس حول مائدة، بغض النظر عن مراتبهم، ودعهم يتصارعون على قضية صعبة، بوجه خاص، وقلبها من مختلف الجوانب ـ اقدح تفكير كل فرد، ولكن لا تصل إلى نتيجة فورية.

وفي موضوع RCA خضنا في البحث حتى رأينا أنه مازال هناك أكثر بكثير من مجرد شبكة بث إذاعي، إذ لدينا أشباه الموصلات، وكذلك الأمر لدى RCA، ولدينا قسم للفضاء، تماماً كما لدى RCA. وكلانا كان منخرطاً في أعمال أجهزة التلفاز، فالجمع بين هذه الأعمال سيجعل كلاً منها أقوى من ذي قبل بكثير.

مازلنا نعمل في محطة تلفازية منذ سنوات، ومغازلتنا لشركة CBS منحتنا فهماً كافياً لنكون مرتاحين مع الشبكة بصورة معقولة، قدرنا العمل الإذاعي بـ3.5 بليون دولار، فإن استطعنا هضم دفع حوالي 2.5 بليون دولار للأمور الآخرى كلها، يمكن عندئذ للصفقة أن تتحقق.

كان همنا الأساسي هو تقويم NBC، فبالرغم من أن تقديرها كان قوياً في عام 1985، فإن تلفاز الكوابل قد بدأ يقلص مستمعي الشبكة، طرحنا بعض الافتراضات المغامرة لاختراق الكوابل، ومازال قرارنا هو أن الصفقة صحيحة.

بقيت أسأل: «هل تفضل بعد عشر سنوات من الآن أن تكون في عمل الأدوات، أو شبكة تلفازية؟»

وافقنا جميعاً على أن نتصرف ونفكر في الأمور أكثر خلال عطلة عيد الشكر التقينا ثانية صبيحة يوم الاثنين، كلنا وصلنا إلى النتيجة ذاتها: الأرقام صالحة، ورأينا وراء الشبكة أن أعمال RCA الأخرى تتوافق مع أعمالنا.

كانت محاولة، أحطت فيليكس علماً بأننا مهتمون بالسعر الصحيح، فأعد لقاء آخر بيني وبين براد يوم الخميس في 5 ديسمبر في جناح براد الدوبلكس في فندق دورسيت (Dorset) في قلب مدينة منهاتن (Manhattan).

وبعد حديث قصير، وصلنا إلى المطلوب بسرعة.

قلت له: «أنا راغب في شراء شركتك، فشركتانا متوائمتان تماماً».

كان التوائم واضحاً له أيضاً.

عرضت سعراً في مدى 61$ للسهم، أي أعلى بـ13$ من أسهم RCA في ذلك الوقت، توقف، وجعلني أعرف، بطريقته المهنية، أن ذلك لا يكفي، وعندما غادرت، كنا قد اتفقنا على متابعة الصفقة وعلى ألا نتفق على سعر نهائي.

غدت الأمور في اليوم التالي أكثر خطورة، إذ تبين أن براد لم يبحث لقاءنا مع بوب فريدريك، وعندما علم بوب، غضب وأظهر أن الأمر أخطر مما قيل فيه، إذ شعر أن الشركة تباع من وراء ظهره، فتشاجر بوب وبراد حول هذه المسألة، وحاول بوب أن يحشد بعض المديرين في RCA ضد الصفقة، وعندما انعقد المجلس يوم الأحد في 8 ديسمبر كان براد قد اكتسب الأكثرية لصالح الموافقة على الصفقة.

اتصل بي، بعد ذلك، ليزف إليّ النبأ السار، ولكنه قال إن السعر مازال غير مناسب، احتفظ بفيليكس ممثلاً له، وكنت بحاجة إلى مصرفي مستثمر، لذلك تعاقدت مع جون وينبرغ (John Weinberg) الذي كان يدير غولدمان (Goldman)، ساكس (Sachs).

تفاوض براد وبوب وفيليكس في اجتماع ضمهم في جناح في فندق في نيويورك معي ومع جون على مدى أيام ثلاثة، وفي النهاية وصلنا إلى الأمور الصغيرة، وصل براد إلى 67$ للسهم، وأنا وصلت إلى 65$ للسهم الواحد، وتمت الصفقة عندما أعطيت براد 66.5$، ربما أكثر مما توقع بـ 50 سنتاً.

كنت أحاول دائماً أن أترك أثراً طيباً على المائدة عندما يكون انخراط البائع مهماً لنجاح الشركة.

في مساء الأربعاء، 11 ديسمبر، كان لدينا صفقة لشراء RCA بمبلغ إجمالي وقدره 6.3 بليون دولار نقداً.

كان في الصفقة حاشية غريبة، إذ اتصل محام من المستوى الأدنى في RCA، قبل شهور فقط، في أغسطس، بواحد من محامينا وقال له إنه يرغب في التخلص من قرار قضائي قديم متفق عليه بين GE وRCA كانت حكومة الولايات المتحدة قد طلبت بين GE وAT&T وويستنغهاوس (Westinghouse) أثناء الحرب العالمية الأولى أن يشكلوا شركة إذاعية لأمريكا لأغراض دفاعية.

وفي عام 1933 قررت وزارة العدل وجوب جعل الشركة شركة منفصلة، فعلنا ذلك وحصلنا كتعويض على مبنى رئاسة الشركة في شارع 570 Lexingto) (Avenne، على أي حال، كان هذا المرسوم الاتفاقي الناجم عن تلك العملية التجارية قيداً على GE يحول دون شرائها الأسهم عامة لشركة RCA، ألغت وزارة العدل القيد الذي مضى عليه أكثر من خمسين عاماً بحلول أكتوبر، فأخلي الطريق أمام الصفقة بعد شهرين.

يا له من حظ أعمى !! لم يكن لدى أي منا دليل على وجود مثل هذا الاتفاق.

وبعد أن أنجزنا الصفقة ليلة الأربعاء تلك غادرت مكاتب المحامين في RCA عائداً إلى مبنى GE في لكسيكون أفينيو (Lexicon Avenue) للاحتفال بهذه المناسبة. كان ذلك هو المبنى نفسه الذي حصلت عليه الشركة كمقر للجزء الخاص فيها من RCA في عام 1933.

يا لها من ليلة!!.

فتحنا زجاجات الشمبانيا. كنا نضحك ونضرب أخماسنا فوق رؤوسنا ابتهاجاً. كنا كلنا كالأطفال: لاري بوسيدي، مايك كارينتر، ودينيس دامرمان وغيرهم، ولن أنسى الفرحة التي اجتاحتنا ونحن ننظر من النوافذ عبر الضباب إلى يافطة

RCA المضاءة على سطح مبناها في روكفلر سنتر (Rockefeller Centre) كانت على بعد ثلاثة كتل من المباني عن مبنى شركتنا، لم نستطع الانتظار حتى نضع شعار GE مكان يافطة RCA، شعرنا وكأن شيئاً يجذبنا إليها في تلك اللحظة.

استغرقنا 36 يوماً من أول لقاء مع برادشو حتى الموافقة الأخيرة وتنفيذ أكبر صفقة دمج غير نفطية في ذلك الوقت، كانت الصفقة التي أعلن عنها في 12 ديسمبر نقطة انعطاف في مسيرة شركة GE، ركز النقاد، وهم كثر، على حصول GE على عمل إذاعي تلفازي، وتساءلوا: «ما الذي ستفعله شركة مصابيح كهربائية بشراء شبكة تلفاز؟!» منحنا العمل الإذاعي أسلوباً مثيراً وسيولة نقدية، وملاذاً نبتعد فيه عن المنافسة الأجنبية، أما القيمة المخفية فكانت في الموجودات الأقل لمعاناً وجذباً للانتباه.

منحنا ضم RCA شبكة كبيرة ومالاً استراتيجياً نقدياً، كما أطلقت شرارة تنشيط جديد لشركة GE، إذ كنا نتعرض لاضطراب أثناء إعادة البناء وتقليص حجم العمالة، غيرت الصفقة الجو، أتذكر صعودي إلى المسرح للجلسة الافتتاحية لاجتماع مديري العمليات لدينا في بوكو (Boco) في يناير، بعد بضعة أسابيع من إعلان الضم.

فجأة، نهض نحو 500 شخص مرحبين بي ترحيباً عفوياً، لقد أصبحت RCA وسيلة الانطلاق إلى عهد جديد.

وما إن تمت الصفقة حتى شرعنا ببيع موجودات RCA غير الاستراتيجية، بما في ذلك الأشرطة المسجلة، والسجاد ومواده، والتأمين، إذ إننا لم نكن نحب ثقافة المسجلات، أما السجاد ومواد صناعته فلم تكن تناسب شيئاً عندنا، حتى ولا شركة تأمين صغيرة، وفي غضون سنة من عقد الصفقة استرجعنا 1.3 بليون دولار من أصل 6.3 بليون دولار دفعناها في الصفقة.

بذلت جهداً مضنياً للاحتفاظ بغراند تينكر (Grand Tinker) رئيساً لـ NBC مع براندون تارتيكوف (Brandon Tartikov) زميلاً له، فكلاهما أدارا الشبكة بتحقيق نجاحات كثيرة وكبيرة، بدءاً من كوسبي شو (Cosby Show) حتى تشيرز (Cheers)، كان تينكر قد وقع عقداً لمدة خمس سنوات تنتهي في يوليو، كان يسافر يومياً بين نيويورك وكاليفورنيا، فتعب من ذلك. وعلى الرغم من أن تنكر قد أخبر براد قبل الضم بأنه سيترك العمل، حاولت إقناعه بالبقاء معنا، كنا نتناول طعام العشاء في نيويورك حين عرضت عليه بحراً محيطاً من المال، لم يكن لديّ ما أفعله سوى ذلك لأجعله يفكر في الأمر.

ولحسن الحظ كان لدي خطة دعم منذ اليوم الأول، كان بوب رايت حينذاك يدير رأس مال GE في مركز الشركة بعد بيع الأدوات المنزلية، كنت قد أرسلته إلى إذاعة كوكس (Cox Broadcasting) عندما حاولت شراءها وبقي هناك ثلاث سنوات رئيساً لكابل كوكس.

كان بوب هو الشخص الأنسب، كان يحب العمل، ويألف GE، وحليفاً وثيقاً عندما انتقلنا إلى أرض غريبة، عينت بوب رئيساً لـ NBC في أغسطس من عام 1986، فتساءلت وسائل الإعلام: «كيف يستطيع شخص من GE أن يدير شبكة تلفزة؟!».

خلاصة القول هي إن بوب ظل هناك بعد 15 سنة مع سجل متابعة حافل لعمليات GE وRCA التي تتمم بعضها بعضاً، قلصنا القيادات عن طريق تشكيل فرق مشتركة ألتقي بها كل أسبوع، وكان هدف هذه الفرق هو جعل 1+1 =1: واحد من هيئة عاملين في GE مع واحد من عاملين في RCA يساوون واحداً في الشركة المندمجة، وكانت هذه القرية المتكاملة متفقة على أن أفضل عاملين من كل شركة يحصلون على أفضل الوظائف.

لم يكن هذا تجميع للكبار الخاملين، إذ حصلت GE على أكبر مناصب في العمل التكميلي، كما أن RCA اكتسبت معظم الوظائف الكبيرة، لقد انتهى بنا

المطاف إلى أن نكون منتجين من الطراز الأول لأجهزة التلفاز الأمريكية وعيّنا تنفيذياً من RCA ليدير هذا العمل، فعلنا الشيء نفسه في أعمالنا المدمجة في مجالي الفضاء وأشباه الموصلات مع رؤساء مختارين من RCA، وترأس جين ميرفي (Gene Murphy) من RCA عملاً رابعاً في الخدمات الحكومية، ثم صار رئيساً تنفيذياً لأعمال محركات الطائرات، والفضاء، وأخيراً صار نائب رئيس لشركة GE، يتصف جين بالروح العسكرية، كان دائماً ينفذ التزاماته، أطلقت عليه اسم «السيد تكامل» ـ كأعلى مديح يمكن أن يضفى على شخص.

منحتنا هذه الموجودات والشرائح خيارات استراتيجية لم تكن متاحة من قبل، وبمرور عشرات السنين التالية ولدت كل شريحة قيمة حقيقية لـGE.

ولسوء الحظ، كانت أكبر عملية ضم في حياتي الشخصية تنتهي في حين كنت أعقد أكبر صفقة في حياتي المهنية.

كنت وكارولين نعاني من بعض المتاعب في حياتنا الزوجية منذ سنوات، كنت مدمناً على العمل طيلة سنوات خدمتي في GE، في حين كانت كارولين تقوم بمهمة كبرى هي تربية أطفالنا الأربعة، كلهم كانوا يشقون طريقهم بنجاح، فابنتنا الكبرى كاترين تخرجت في جامعة ديوك (Duke University) وكانت في السنة الأولى من كلية الأعمال في جامعة هارفارد، وابني الأكبر جون كان يحضر لدرجة الماجستير في الهندسة الكيميائية في إلينوي بعد أن حصل على الدرجة الجامعية الأولى من جامعة فيرجينيا، وابنتنا الآخرى آن (Anne) تخرجت من جامعة براون (Brown University) وكانت تتابع دراستها في كلية الهندسة المعمارية في هارفارد للحصول على الماجستير، أما ابننا الأصغر مارك فقد كان في السنة الأولى في جامعة فيرمونت (University of Vermont).

وجدت وكارولين نفسينا نسير في طريقين مختلفين، وفيما عدا صداقتنا واحترامنا بعضنا لبعض، لم يكن بيننا ما هو مشترك إلا قليلاً، ورغم المرارة والألم تطلقنا بعد 28 سنة من الزواج، في إبريل من عام 1987، ذهبت كارولين إلى

مدرسة الحقوق وحصلت على الدرجة الجامعية، وتزوجت أخيراً حبيبها الطالب الجامعي، إنه الآن محام.

فجأة وجدت نفسي وحيداً ثانية، ومثل المرء وحيداً أعزباً ذا مال كمثل رجل طوله ستة أقدام وأربع بوصات يقف بارزاً بين الناس برأسه المغطى بالشعر، (دلالة الشباب والوسامة)، يحاول الجميع اصطياده، وتنهال عليه المواعيد مع نساء ممتعات جذابات.

لم يحدث شيء فعلاً حتى رتب وولتر ريستون وزوجه كاتي موعداً لأول مرة مع جين بيسلي (Jane Beasley)، محامية جذابة كانت تعمل مع شقيق كاتي في شركة شيرمان وسيترلينغ (Shearman & Sterling) القانونية في نيويورك، عندما دعاها رئيسها ليسألها إن كانت ترغب في الخروج مع جاك ويلش، ظنت أنه كان يتحدث عن محام آخر في الشركة القانونية.

أجابته: «لا أستطيع الخروج معه، فهو زميلي».

فقال: «لا. ليس هو، بل جاك ويلش رئيس شركة GE، وهو أكبر منك قليلاً».

فأجابت: «لا يهم ذلك، فأنا لن أتزوجه».

كانت جين حينذاك في لندن في عمل طويل الأجل مع الشركة، عادت بعد ستة شهور، وفي أكتوبر من عام 1987 خرجنا معاً لتناول طعام العشاء مع أسرة ريستون في مطعم تينو (Tino) الإيطالي في نيويورك.

كان اللقاء جامداً بسبب وجود وولتر. فكان لابد أن يكون سلوكي مثالياً. بيد أني وجين غادرنا المطعم في الساعة 10 مساء وذهبنا لنقضي سهرتنا في مشرب كافيه لكسمبرغ (Café' Luxembourg). وتواعدنا على لقاء آخر لتناول سندويشات لحم مشوي في مطعم سميث وولينسكي (Smith & Wollensky). وصل كلانا في معاطف جلدية وسراويل جينز، لنجري في واقع الأمر المقارنة التي أسفرت عن زواجنا.

كانت جين ساطعة، ذكية، أصغر مني بسبعة عشر عاماً، من بلدة صغيرة في ألاباما (Alabama)، وبدت عملية ومباشرة بصورة معقولة ونبيلة، كانت أمها معلمة، وأبوها محامياً، وكانت في طفولتها تحب اللعب مع الصبيان لأنها نشأت مع إخوتها الثلاث، بعد الثانوية درست القانون في كلية الحقوق جامعة كينتكي، ثم جاءت إلى نيويورك لتصبح محامية لأعمال الدمج والضم.

وعندما جد الجد بيننا، شرعنا نتحدث عن الأمور التي لا نتوافق فيها والتي ربما تحول دون زواجنا، قلت لها إنها تزعجني لأنها لا تتزلج ولا تلعب الغولف، وقالت لي إني أزعجها لأني لا أرتاد الأوبرا، فعقدنا صفقة: وافقت بموجبها أن أذهب إلى الأوبرا إذا ما وافقت على التزلج ولعب الغولف، كنت أريد، في واقع الأمر، شريكاً متفرغاً، امرأة تتواكب مع برنامجي وتسافر معي في رحلات العمل. وكان لابد أن تتخلى جين عن عملها، وفعلت ذلك بعد إجازة ترتب فيها أمورها.

تزوجنا في إبريل من عام 1989 في بيتنا في نانتكيت (Nantuket) بحضور أولادي الأربعة، تابعت ارتياد الأوبرا خلال السنوات التالية «كواجب زوجي» إلى أن حررتني جين من هذا الالتزام.

في حين أن إعجابي بالأوبرا لم يزدد، فإن تعليمها الغولف نقلني إلى مستوى جديد كلياً.

كنت أحاول الفوز بالبطولة لسنوات عديدة ولم أفلح أبداً. أما بفضل تعليمها فقد تحسنا معاً، ورغم أن جين لم تلعب الغولف من قبل لقائنا، فقد فازت ببطولة النادي في سانكاتي هيد (Sankaty Head) في نانتكيت لأربع سنوات متوالية ـ وفزت أنا بالبطولة مرتين، فكانت شراكتنا بالغولف عنصراً معززاً لزواجنا.

ومع ذلك، لم تكن هذه الشراكة كافية للاحتفاظ بنا معاً، إذ اتفقت وجين على الطلاق في عام 2001، فقد بدأت أساليب حياتنا تختلف اختلافاً كبيراً في أواخر ستينات القرن العشرين، ورغم الانفصال الذي شاع بين الناس، لسوء الحظ،

أدركنا أنه لابد من الانتقال إلى مجال آخر ونستمر في العمل، لدى عودتنا للعمل أول ما فعلناه في صفقة RCA هو تصنيع التلفازات، كنت وباول فريسكو في يونيو من عام 1987 في باريس، في الساحة الفرنسية المفتوحة (French Open) لمشاهدة البرنامج الترفيهي الذي تبثه NBC، توقف ألن غوميز (Alain Gomez)، ورئيس شركة تومسون (Thomson) شركة الإلكترونيات التي تملكها الحكومة الفرنسية، قرب جناح الضيافة المخصص لنا، كان رجلاً مرحاً وشجاعاً.

خططنا للقائه في مكتبه في اليوم التالي، وعندما التقينا معاً لم يكن اجتماعنا مختلفاً عن اجتماعنا ببرادشو، فلدى شركتنا أعمال بحاجة إلى مساعدة. كان لدى تومسون تصوير طبي رقم 4 أو رقم 5 ضعيف، يسمى CGR، وهو ما كنت أريده، كان لدينا موقع أمريكي رقم 1 في الأجهزة الطبية من أجهزة الأشعة السينية، وماسحات CT، وآلات التصوير بالرنين المغناطيسي، لم يكن لدينا موقع ذو معنى في فرنسا لأن امتلاك الحكومة لشركة تومسون أساساً أغلق البلد أمامنا.

أوضح ألن غوميز أنه غير مهتم ببيع أعماله الطبية كلها، قررت وباولو أن نستكشف ما إذا كان مهتماً بالمقايضة، فنحن نعرف دائماً ما في جعبتنا من أعمال لا نحبها، قفزت واتجهت إلى حاملة السبورة في صالة تومسون للمؤتمرات وأمسكت بمؤشر سحري وبدأت أدوّن الأعمال التي يمكننا مقايضتها بعملياتهم الطبية.

كانت محاولتي الأولى هي أعمال أشباه الموصلات، إذ لم تكن ناجحة، فحاولت الدخول في أعمال تصنيع التلفازات، فأحب تلك الفكرة على الفور، كان عمله في حقل التلفازات دون المطلوب ومحصور بقاعدته الأوروبية، رأى ألن أن المقايضة وسيلة للتحرر من عبء خسارة الأعمال الطبية وليصبح بين عشية وضحاها رقم 1 في إنتاج أجهزة التلفاز في العالم.

أثارتنا هذه الصفقة، نحن الثلاثة، وقررنا أن يلتقي باولو فريسكو مع أحد رجال ألن لبدء المباحثات خلال أسبوع، أنزلنا ألن بالمصعد إلى سيارتنا خارج مكتبه، وما إن ابتعدت السيارة عن الممر الجانبي حتى أمسكت بذراع باولو.

وقلت له: «عليه اللعنة... أظنه يريد أن يفعل ذلك حقاً»، أصيب كلانا بدوار من شدة الابتهاج.

وأنا متأكد أن ألن شعر وهو يصعد عائداً بالشعور ذاته، إذ كان ألن يعلم أن عمل أجهزة التلفاز كان أصغر مما يستطيع منافسة الصناعة اليابانية، فهيأت له الصفقة وفورات الحجم وموقعاً في السوق يمكنه من التحدي بقوة، كانت مبيعات أعمالنا في إلكترونيات المستهلكين المحلية ثلاثة بلايين دولار سنوياً، وتضم 31,000 عاملاً، أما العائدات السنوية لأعمال تومسون الطبية فكانت 750 مليون دولار.

فالمقايضة هذه ستضاعف حصتنا في السوق الأوروبية ثلاثة أمثال، أي أكثر من 15% وتجعل لنا حضوراً ضد شركة سيمنس (Siemens) أكبر منافسينا. أنجزت الصفقة في غضون ستة أسابيع وأعلن عنها في يوليو، أعطتنا تومسون إضافة إلى المقايضة بليون دولار نقداً وحقوق حقيبة سندات حققت لنا في غضون 15 سنة 700 مليون دولار سنوياً بعد الضرائب، في حين أصبحت تومسون أكبر منتج لأجهزة التلفاز في العالم.

كان خروجنا من أعمال التلفاز لقمة غير سائغة لدى الكثيرين، فالنقد الإعلامي ادعى أننا انحنينا أمام التنافس الياباني ببيعهم أعمال التلفاز، ووصف البعض هذه الصفقة بأنها ليست أمريكية، حتى أنا وصموني بالجبن والهروب من المعركة.

كان النقد هراء إعلامياً في أحسن أحواله، إذ انتهى بنا المطاف إلى أعمال طبية أعلى تقنية وأكثر عالمية، وإلى دفعة نقدية كبيرة، وكان دخلنا المستمر من الامتياز الذي حصلنا عليه في سنة أكثر من دخلنا في العقد السابق من أعمال التلفاز.

خاض كلانا نضالاً في المدى القصير، وخسرنا مالاً في الأعمال الطبية في أوربا على مدى عقد من الزمن، عملت تومسون الشيء نفسه بإلكترونيات المستهلكين، وبقي كلانا مع الصفقة ودفعنا بكل عمل إلى النجاح.

وجدنا حلاً لأعمالنا في حقل أشباه الموصلات في غضون سنتين، كان لدى شركة هاريس (Harris) عمل في ميدان الجذاذات دون الحد المطلوب، تلقيت هاتفاً من رئيس شركة هاريس، جاك هارتلي (Jack Hartley) في يونيو، أبلغني برغبته في المجيء إلى فيرفيلد ليجس نبضي بشأن شراء العمل، كانت هاريس أساساً متعهدة للإلكترونيات الدفاعية مع عملية صغيرة في أشباه الموصلات تدعم أساساً مبيعاتها العسكرية، كان هارتلي يرى أن الشركة لا تستطيع البقاء في أشباه الموصلات إذا لم تتضخم وتكسب حجماً من الجانب الصناعي.

أنا لم أحب أشباه الموصلات أبداً، والخارطة التي رسمتها لمجلسنا تبني مشاعري هذه (انظر الخريطة أدناه)، إذ كان العمل ذا رأسمال مكثف ودوري، دورة حياة منتجاته قصيرة، والعائدات على غالبية المستثمرين منخفضة تاريخياً.

بيع عمل أشباه الموصلات

اجتماع مجلس المديرين

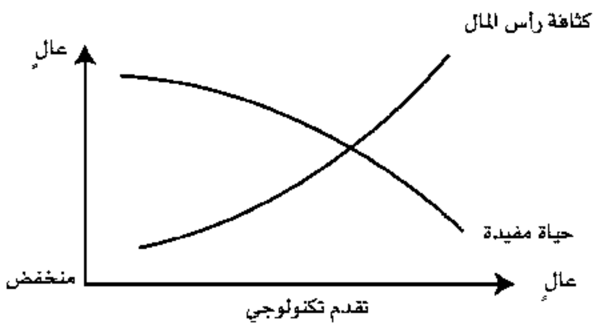
مواصفات الصناعة

- عشرون سنة من النمو السريع
- ولكن ...

ـ دورية بصورة عالية

ـ تنافسية مكثفة وهيمنة يابانية

ـ العائد على الاستثمار المنخفض تاريخياً ... ويزداد سوءاً



فالخروج من هذا العمل يتيح لنا استخدام رأسمالنا في أمور أخرى مثل المحركات النفاثة، والتجهيزات الطبية وعنفات الطاقة ذات العائدات الأفضل.

ولحسن الحظ بقي منافسونا العالميون محصورين في أشباه الموصلات، فذلك العمل يستهلك قدراً كبيراً من رأسمالهم ويحول الكثير من انتباههم الإداري.

لقد يسرت رغبتي في الخروج من هذا العمل إنجاز الصفقة، لم أكن أطلب أكثر من الخروج منها بلباقة، وضعت وهاري مخططاً عاماً للصفقة على مائدة العشاء. وضعنا على ورقة نقاط الصفقة الستة الكبرى وأعطيناها إلى فريقينا الماليين.

وبعد شهرين، بحلول منتصف عام 1988 كانت الصفقة قد أنجزت، أخذت شركة هاريس عاملين في GE، والمنشآت، والعمل لقاء 206 مليون دولار نقداً.

استغرقنا مدة أطول، أي خمس سنوات، حتى خرجنا من أعمال الفضاء. انتهت الحرب الباردة، فكان هناك طاقة كبيرة جداً تطارد عملاً صغيراً جداً. توصلنا إلى وجوب الخروج من هذا العمل، والشركة الأنسب، كما بدا لنا، هي شركة مارتن مارييتا (Martin Marietta) المتخصصة فقط بالفضائيات.

حضرت في آخر أكتوبر من عام 1992 اجتماع مجلس العمل الذي يبحث عن الرئيس التنفيذي لشركة مارتن مارييتا نورم أغستين (Norm Augustine)، كان نورم ذا شخصية متكاملة بصورة مذهلة، إنه ألمعي، مفكر، متعلم، مبدع للحكايات، تعرفت عليه عندما التقينا الخريف المنصرم في ردهة في منتجع هومستيد (Homestead) اقترحت عليه أن نلتقي لنتحدث بشأن ما سيفعله كل منا بأعمال الفضائيات، كان تفكيره يسير في خط تفكيري نفسه ولكنه كان عازفاً عن مقاربتي خشية أن نسعى نحن لشراء شركته.

قال نورم: «إننا نعتز باستقلالنا، فعندما نتحدث معاً، لا أريد أن نفعل ما يعرض استقلاليتنا للخطر».

فأجبته: «أعدك بألا يكون النقاش على هذه الشاكلة». واقترحت عليه تناول عشاء خاص في الحال.

جاء نورم إلى فيرفيلد في غضون بضعة أيام، وكان فريقنا قد أعد الأساس المنطقي للصفقة وأنزله على الخرائط. جلس نورم وشرع يأكل سمكته بينما كنت أنا أتفحص الخرائط وأختار بدون طول تفكير. كانت الصفقة لصالح الطرفين. فشركة مارتن مارييتا تحصل بموجبها على حصة أكبر، أما نحن فنكون قد خرجنا بلباقة، هذه المرة من العمل العسكري الذي لا أحبه، إذ إن أحكام المبيعات والمشتريات الحكومية البيزنطية غالباً والمعقدة دائماً تجعل من شركة GE هدفاً يقطر عسلاً للمدعين عامين كي يقشروا جلدة رأس الشركة.

اتفقنا أثناء العشاء أن ننحي جانباً التكتيكات العادية ونرسي المواقف اللا تفاوضية لما يمكن أن تبدو عليه الصفقة، ويفضل الوصول مباشرة إلى العمل والاتفاق على وضع العروض المعقولة على الطاولة. كنا نأمل لتقليص فرص التسرب الذي يمكن أن يجعل من شركة مارتن مارييتا موضع تندر. وقبل أن يغادر نورم كنا قريبين جداً من بعضنا بحيث يمكن جمع أطراف الصفقة.

وافقنا على سد الفجوة دون مصرفيين استثماريين أو شركات قانونية خارجية، قام نورم أثناء المفاوضات بثلاث رحلات سرية في ليلة واحدة إلى مكاتبنا، كان تنفيذيو شركة مارتن مارييتا المئة منهمكين حينذاك في اجتماع بعيد عن الموقع في جزيرة كابتيفا أيلاند (Captiva Island) في فلوريدا، سوف يقضي أغستين (Augustine) يومه في كابتيفا، يتناول عشاء سريعاً، ثم يطير إلى نيويورك ليتفاوض معي ومع دينيس دامرمان لمدة نصف ليلة، ثم يطير قافلاً من حيث أتى، وينام في الطائرة، ويحلق ذقنه ويستحم قبل الذهاب إلى اجتماع الشركة، كان هذا هو الروتين خلال ليالٍ ثلاث حتى الساعة 2 أو 3 صباحاً.

بعد الليلة الثالثة، كنا قد وضعنا المعالم الأساسية للصفقة على مناديل كوكتيل وتصافحنا، سرعت الثقة المتبادلة فيما بيننا المفاوضات، كنا اتفقنا على ضبط

الأنا لدى المصرفيين والمحامين والسيطرة عليها، فغالباً ما تنخرط الفرق الخارجية في معارك طعام ليثبتوا من هو الأكثر أناقة وذكاء، قلت لنورم: «عندما يبدأ ذلك دعنا نتصل هاتفياً ونحسم الأمر بسرعة».

فعلنا ذلك، إذ أنجزت الصفقة في غضون الأسابيع الثلاثة التالية.

وعندما أعلن البيع في 23 نوفمبر عام 1992، ارتفع رأسمال سوق كل من الشركتين بمقدار 2 بليون دولار في الساعات الأربع الأولى، واستغرق إنجاز أكبر صفقة في تاريخ الصناعات الفضائية سبعة وعشرين يوماً من أول عشاء لنا في فيرفيلد حتى الإعلان عنها.

لم تستطع شركة مارت ماريبتا أن تجمع أكثر من بليون دولار لصفقة قيمتها ثلاثة بلايين دولار، لذلك جاء دينيس دامرمان ببنية أسهم مفصلة قابلة للتحويل ساعدت على تمويل الصفقة وجعلتنا ملاكاً لـ 25% من شركة مارتن ماريبتا.

لدينا مصلحة مستمرة الآن في نجاح التجربة العملية التجارية هذه، فقد ضاعفت الصفقة حجم شركة مارتن ماريبتا ونشطت اتحاداً ضخماً في صناعة الفضاء، وبعد سنتين رغبت شركة مارتن في الاندماج مع شركة لوكهيد (Lockheed). بعنا حصتنا في شركة مارتن عندما آن الأوان في عام 1994، وضاعفت أسهمنا قيمة الصفقة الأصلية التي كانت ثلاثة بلايين دولار.

كانت العمليات التجارية بين مارتن ماريبتا وهاريس، والمقايضة مع تومسون ممكنة بسبب الأموال المكتسبة مع RCA، وكان المقياس الذي نجم عن جمع أعمال في مجالات الفضاء، وأشباه الموصلات، وصناعة أجهزة التلفاز هو المفتاح.

لم تتم عمليتنا التجارية ذات الصلة بـ RCA إلا في عام 2001، إذ أضفنا عمل RCA في الأقمار الصناعية إلى رأسمال GE حيث تُشبع شهيته إلى المال النقدي بسهولة أكبر، فأقمنا شركة اتصالات قوية عن طريق الأقمار الصناعية موسعين بذلك عمل RCA الأصلي، كان لدينا عشرين قمراً اصطناعياً، ومداخل إلى

أنظمة الكوابل كلها في الولايات المتحدة والتي تصل إلى 48 مليون بيت، وفي حين كنا مزوّدين بالأقمار الاصطناعية الثابتة في الولايات المتحدة، فإن عملنا لم يكن عالمياً بما فيه الكفاية.

ولدى مراجعة تخطيطنا البعيد المدى في يوليو من عام 2000، قرر الرئيس التنفيذي لرأسمال GE، دينيس نيدين (Danis Nayden) وفريقه إما إن نوسع عملنا بعملية ضم كبيرة، أو نبيع أو نندمج مع لاعب موجود، رسم دينيس استراتيجية لإيجاد شريك، وفاوض أخيراً مع شركة SES، وهي شركة لوكسمبورغية لها 22 قمراً اصطناعياً تصل إلى 88 مليون بيت، بعناهم ممتلكاتنا من الأقمار الاصطناعية لقاء خمسة بلايين دولار، قسمت بالتساوي بين الدفع النقدي والأسهم، ستعطينا الصفقة الوشيكة 27 من الأسهم في مجموعةSES الجديدة، وتجعل هذا الكيان لاعباً عالمياً حقيقياً.

انتهى المطاف بـ RCA إلى إعطائنا شبكة وكتلة من موجودات الكوابل القوية، وعملاً طبياً عالمياً حقاً، وموقعاً مهماً في شركة أقمار اصطناعية عالمية، وعشرات البلايين من الدولارات النقدية، كلها باستثمار مبدئي قدره 6.3 بليون دولار في عام 1985.

كانت RCA لدى GE رابحاً استراتيجياً، وكان الرفع المعنوي الناجم عن العمليات التجارية مهماً تماماً كالعمليات ذاتها.

❖ ❖ ❖

الفصل الحادي عشر

مصنع الرجال

كانت جويس هيرغينهام (Joyce Hergenham) أول موظفة أعينها من خارج الشركة عندما أصبحت رئيساً، وهي واحدة من حفنة قليلة من الموظفين الذين عينوا من خارج GE. كانت صريحة، صارمة لا تخشى في الحق لومة لائم، من حملة الماجستير في إدارة الأعمال الأذكياء جداً، والتي تدربت جيداً على المصاعب، كانت النائب الأول لرئيس شركة كون إديسون (Con Edison) للشؤون عامة يوم كانت المنفعة عامة تعاني من انقطاعات في التيار الكهربائي، ومن توليد حرارة أكثر من توليد نور.

كنت قد أجريت قبل لقائها تدقيقاً في خلفيتها وعلمت أنها كانت مولعة حتى بصغائر الرياضة، فقررت، من باب المزاح، أن أطرح عليها ونحن على مائدة العشاء واحداً من أصعب وأعلى الأسئلة، كأول سؤال تسمعه مني.

«من الذي لعب القاعدة التالية لريد سوكس (Red Sox) في عام 1946؟»

فأجابت بدون تردد: دوبي دوير (Dobby Doerr).

أحدث جوابها انطباعاً مؤثراً في نفسي، كنت طيلة عمري من أنصار ريد سوكس المتعصبين ومازلت أذكر السلسلة العالمية لعام 1946 كما لو عدت إلى سن الحادية عشرة ثانية.

قررت أن أضغط أكثر، فقلت: «حسنا، حتى الآن، ولكن من الذي أمسك الكرة أطول مدة؟».

عادت بذاكرتها إلى الوراء وقالت: «أوه!! تعني عندما سجل إينوس سلوتر (Enos Slaughter) هدفاً من القاعدة الأولى بضربة واحدة؟».

فأجبتها: «نعم، ذلك صحيح».

فأجابت: «جون بيسكي» (John Pesky)!

طبعاً لم أوظف جويس بسبب معرفتها بلعبة البيسبول، بل قدمت أكثر من ذلك بكثير. فقد ساعدت في غضون 16 سنة على تشكيل سمعة GE بوصفها نائبة رئيس العلاقات عامة.

لم تكن هي الأولى التي عينت بطريقة غريبة، كنت قبل نحو عشرين سنة في سيارتي الفولكس واجن عند نيوجيرسي تيرنبايك (New Jersey Turnpike)عندما انفجر محرك السيارة، فجُررت وسيارتي إلى المرآب المحلي حيث التقيت بميكانيكي ألماني اسمه هورست أوبيرست (Horse Oburst)، وخلال اليومين التاليين حينما كان يبحث عن قطع الغيار، بنيت معه علاقة، تأثرت بتصميمه الشجاع، فعرضت عليه عملاً، وبعد أسبوع كان في بيتسفيلد على جدول الرواتب في صناعة البلاستيك العائدة لشركة GE.

اشتغل هورست خمساً وثلاثين سنة في الشركة ترفع خلالها عدة ترفيعات.

اكتشاف العظماء يتم بطرق مختلفة، وكنت أومن دائماً «بأن كل فرد تلقاه يشكل مقابلة أخرى».

والواقع أن همّ GE كله هو اكتشاف العظماء وبناء العظماء بغض النظر عن مشربهم. إنني فوق القمة في كثير من القضايا، ولكن ما من أحد اقترب أكثر مني من الحماس لجعل عاملين في شركة GE جوهر الكفاءة ولب المقدرة فيها. يلعب النظام دوراً مهماً في تسهيل هذه المهمة، وإن بدا هذا الأمر متناقضاً في هذه الحالة، ففيما يتعلق الأمر بشخص يكره البيروقراطية، ويشكو منها دائماً مُرّ الشكوى، فإن صرامة نظامنا البشري ودقته هي التي تدفع بهذا الأمر كله إلى الحياة.

ففي شركة تضم أكثر من 300.000 عامل وموظف، و4000 مدير أول، نحتاج إلى أكثر من مجرد عواطف ونوايا حسنة، فلابد من وجود بنية ومنطق بحيث يعرف كل عامل أحكام العمل ولعبته، وصميم هذه العملية هو ذروة الموارد البشرية، مثل: جلسة C للمتابعة التي تعقد عبر الفيديو لمدة ساعتين في يوليو، وجلسة CIIS في نوفمبر التي تؤكد وتنجز الأعمال التي تم الالتزام بها في إبريل.

ذلك هو القوام الرسمي

بيد أنه يوجد في شركة GE كل يوم مقابلات غير رسمية وغير معلنة في غرفة طعام الغداء، وفي الأروقة، وفي كل لقاء عمل، ذلك التركيز البشري المكثف ـ حيث يختبر كل فرد في بيئات متنوعة جداً ـ هو الذي يحدد عملية الإدارة في شركة GE، وأخيراً، هذه هي شركة GE.

إننا نبني عظماء، ثم يبني هؤلاء منتجات عظيمة وخدمات رائعة.

في حين أن لدينا نظاماً بكل قيوده وبرامجه الواضحة، فإن هذا النظام ليس ساكناً بأي حال من الأحوال، وفيما عدا برامج العمل والاجتماعات التي تعد بعناية سلفاً، فليس هناك حدود صارمة لكيفية سير عملية المقابلات مع الناس.

لا يهمنا ما نضعه في الكتب ـ ونحن نضع كل شيء فيها ـ فإن المهم ليست هي القيود، بل المهم هو العاطفة والتركيز الحماسي الذي يأتي به كل فرد إلى الطاولة، وعندما يتعرض المديرون للنقد فإنك تعرف عنهم كما تعرف الناس الذين تناقش أمرهم.

فأحياناً نقضي ساعة نتناقش في مضمون صفحة واحدة.

لم هذه الجلسات المكثفة إلى هذا الحد؟

كلمة واحدة: التمايز.

نحاول في التصنيع أن نطبع المنتج بطابعنا المتميز، أما فيما يخص البشر فالتمايز هو كل شيء.

التمايز ليس سهلاً، من أصعب الأمور إيجاد طريقة لتمييز الناس بعضهم عن بعض في شركة كبيرة، استخدمنا عبر السنين المنحنيات الجرسية والخرائط الكتلية لتمييز الموهبة، كلها شبكات تحاول تصنيف الأداء والإمكانات كما يلي: عالي، وسط، متدني.

كما سرنا بالمهمة إلى التقييم المؤلف من 360 درجة الذي يأخذ بالحسبان آراء الأقران والتابعين.

أحببنا تلك الفكرة، فقد ساعدتنا في السنوات القليلة الأولى لتحديد «الحمقى» الذين يخربون ما ينجزون.* يمكن أن يُجرِّب النظام عبر زمن طويل وجهد كبير كأي شيء أخر يسير بفضل مدخلات الأنداد، إذ سيبدأ عاملون بذكر محاسن بعضهم بعضاً كي يحصلوا على درجات عالية في التقييم.

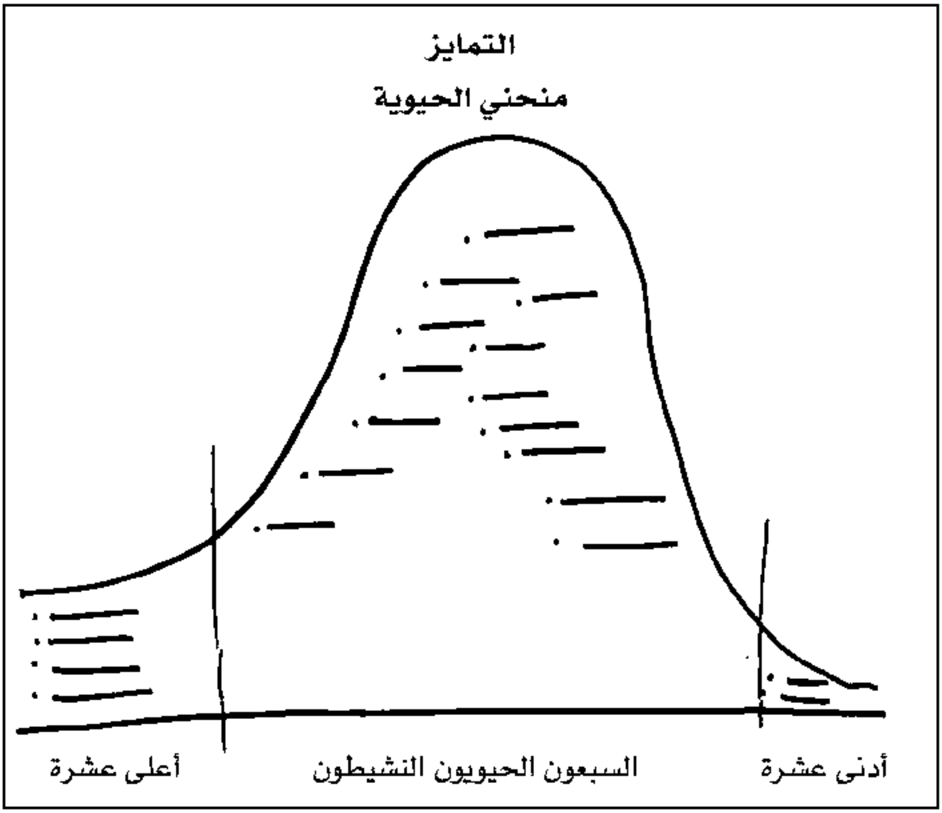
يستخدم النظام الـ 360 درجة في التقييم اليوم في أوضاع خاصة.

كنا نتلمس دائماً طريقة أفضل لتقييم المؤسسة، وأخيراً وجدنا وسيلة أحببناها، أسميناها «منحنى الحيوية» (انظر الشكل أدناه)، كنا نطلب من كل عمل من أعمال شركة GE أن يُصنف الرؤساء التنفيذيين فيه، يقوم المفهوم الأساسي لهذه الطريقة على إجبار رؤساء الأعمال على تقييم قيادتهم وإظهار التمايز في أدائهم، عليهم أن يحددوا في مؤسساتهم أولئك الذين يعتبرونهم من العشرين بالمئة الأوائل، ومن هم في الوسط الحيوي الذي يشكل 70%، ومن هم من العشرة الأواخر الذين هم في أسفل السلم، فإن كان هناك عشرون شخصاً في هيئة الإدارة، فإننا نريد معرفة الأربعة الأوائل في قطاع الـ 20%، والاثنين الذين هم في قطاع الـ 10%، بالاسم، والموقع، والتعويض الذي يتقاضاه، فمن كان تقييمهم متدنياً فلابد أن يتركوا العمل بالتدريج.

إصدار هذه الأحكام ليس سهلاً، وليست دقيقة دائماً، نعم، ستخطئ بعض النجوم، وبعض من يبلغون أوج الكفاءة فيما بعد، بيد أن فرصك لبناء فريق كله

* هناك مثل عربي شعبي ينطبق على هؤلاء، هو: «كحراثة الجِمال». (المترجم)

من النجوم يتحسن بصورة درامية، هكذا تبنى المؤسسات العظيمة، إذ يرتفع معيار التمايز سنة بعد سنة ويرتفع معه معيار المؤسسة، هذه عملية ديناميّة لأنه ما من أحد يضمن البقاء في القمة إلى الأبد، إذ عليهم أن يبينوا باستمرار أنهم يستحقون البقاء هناك.



تسفر عملية التمايز عن تصنيف المشاركين إلى فئات A وB وC.

أما من هم في فئة A فمفعمون بالعاطفة وبالالتزام بإنجاز مهماتهم ومنفتحون على أفكار الآخرين من أي مكان، ويستمتعون بمسارات كثيرة أمامهم. لديهم القدرة على تنشيط كل من يتصل أو يحتك بهم، وليس فقط على تنشيط أنفسهم، ويجعلون العمل منتجاً ومتعة بآن واحد.

ويتمتعون بما نسميه «حروف E الأربعة لقيادة GE»، وهي: المستويات العالية جداً للطاقة أو النشاط (energy)، والمقدرة على شحن الآخرين بالطاقة أو

النشاط (Energize) وحشدهم حول هدف مشترك، والعزيمة (Edge) في اتخاذ قرارات «نعم» أو «لا»، وأخيراً المقدرة على تنفيذ (Execute) وعودهم ومتابعتها.

لقد بدأنا عملياً بثلاثة من هذه الـE، وهي Energy، Energize، Edge. وعندما عقدنا أول جلسة من جلسات المجلس لتقييم عاملين بناء على هذه الصفات الثلاث وجدنا العديد من المديرين يتمتعون بقدر كبير من الطاقة والنشاط، والمقدرة على تنشيط فريقهم ولديهم عزيمة كافية وحزم، ولدى انتقالنا من عمل إلى عمل كنا نجد واحداً أو اثنين الذين يلبون هذه الصفات الثلاث ومع ذلك لم يكن جيداً في نظرنا، وقبل أن نصل البيت قررنا أننا قد فوتنا أمراً ما، فتبين أن ما يفتقر إليه هؤلاء هو المقدرة على دفع المجموعات إلى العمل، لذلك أضفنا الصفة الرابعة، وهي تنفيذ ما يلتزم به الإداري. فاستكملت الحلقة.

أرى أن حروف E الأربعة هذه مرتبطة بحرف P ـ (Passion) أي العاطفة والحماس.

هذه العاطفة هي التي تميز الفئة A من الفئة B، يُعدُّ من هم من الفئة B قلب الشركة ومهمين جداً لنجاحها العملياتي، إننا نخصص طاقات وأنشطة كثيرة لتحسين الفئة B، نريدهم أن يبحثوا كل يوم عما فاتهم كي يستكملوه ويصلوا إلى الفئة A، ومهمة المدير هي إيصالهم إلى تلك الفئة.

الذين هم من الفئة C لا يستطيعون إنجاز العمل، فهم يوهنون ويثبطون بدلاً من أن ينشطوا، إنهم يماطلون ويسوفون بدلاً من الاندفاع والتنفيذ، فلا يمكن إضاعة الوقت على هؤلاء، رغم أننا أنفقنا كثيراً على وضعهم في أمكنة أخرى.

يعد منحنى الحيوية الوسيلة الديناميية لتصنيف الفئات A وB وC، وأهم أداة من أدوات الجلسة C، إن تصنيف المستخدمين على أساس شبكة الـ 20% و70% و10% يجبر المديرين على اتخاذ قرارات صارمة.

أما منحنى الحيوية فلا يتطابق تماماً مع تقييم الموهبة وتصنيفها ضمن فئات A وB وC، إذ من الممكن ـ بل من المحتمل ـ أن يكون من هم من الفئة A في

فئة الـ 70% من المنحني الحيوي، ذلك لأنه ليس كل من هو من الفئة A يطمح إلى أن يصعد في سلم الترقيات في الشركة، ومع ذلك يريدون أن يظلوا أفضل من غيرهم في ما يعملون.

فالمديرون الذين لا يستطيعون التمايز سرعان ما يجدون أنفسهم في الفئة C.

يجب تدعيم المنحنى الحيوي بنظام المكافآت: زيادة راتب، خيارات أسهم، ترقيات.

ويجب إعطاء الفئة A ضعفي أو ثلاثة أضعاف ما يعطى للفئة B، إذ يجب أن تعطى الفئة B زيادات ثابتة اعترافاً بإسهاماتهم السنوية. أما الفئة C فينبغي عدم إعطائها شيئاً. نعطي الفئة A أعداداً كبيرة من خيرات الأسهم في كل منحة. ونحو 60 - 70% من الفئة B يحصلون أيضاً على خيارات الأسهم، رغم أن الذين يتلقون هذه الخيارات ليسوا هم أنفسهم في كل منحة.

في كل مرة نقدم زيادة، أو خياراً، أو ترقية، ودليلنا في ذلك هو المنحنى الحيوي، ويرفق مع كل توصية بمكافأة موقع الشخص على المنحنى.

خسارة احد من الفئة A تعد خطيئة. أحبهم، عانقهم، قبلهم، ولا تفقدهم. إننا نجري تحقيقات بشأن كل واحد من الفئة A نخسره ونحمّل المسؤولية للإدارة.

لا بأس، إننا نخسر أقل من 1% من الفئة A كل سنة.

لهذا النظام مثالبه، كغيره، إن تحديد من هم من الفئة A مهمة من مهمات الإدارة، كل شخص يتمتع بعمل ذلك، ليس في عملية تطوير الباقين الجيدين في الحقل الأوسط لـ 70% صعوبة كبيرة.

التعامل مع من هم في الحقل الأسفل لـ 10% أصعب بكثير.

يسمي المديرون الجدد عاملين الضعفاء لديهم بسهولة لأول مرّة، أما المرّة الثانية فتكون التسمية أصعب.

وفي المرة الثالثة تتحول إلى حرب.

وأما الذين كان ضعف أدائهم أكثر وضوحاً فلابد وأن يكونوا قد تركوا العمل حينذاك، ويكون عدد من المديرين عاجزين عن وضع أي منهم في خانة C، إذ أصبحوا يحبون كل فرد في فريقهم، وبحلول السنة الثالثة تلك، إذا كان في مجموعتهم الإدارية ثلاثون موظفاً فلا يستطيعون، في غالب الأحيان، تحديد الـ 10% الأواخر، أي أقل من ثلاثة منهم.

وسوف يخفي المديرون كل ما في السجلات ليتجنبوا تحديد الـ 10% الأواخر لديهم. ويسربون أحياناً بصورة خفية بعض الذين يخططون لإحالة أنفسهم على المعاش في تلك السنة أو بعض الذين أبلغوا بترك المؤسسة، وبعضهم يدرج في هذه القوائم من تركوا الشركة فعلاً.

وقد بالغ مديرو بعض الأعمال بأن أدرجوا في خانة الـ 10% الأواخر اسم رجل كان قد رحل إلى العالم الآخر قبل شهرين من إجراء مراجعتهم.

إنه لأمر صعب، فما من رئيس عمل يستمتع باتخاذ قرارات قاسية وصارمة. فنحن نواجه باستمرار مقاومة عنيفة حتى من أفضل عاملين في مؤسستنا، لقد تصارعت مع هذه المشكلة بنفسي، وكنت أدان أحياناً لعدم كوني قاسياً بما فيه الكفاية، كل الدوافع تحث على النظر إلى الأمور بطريقة أخرى، أما أنا فقد قاومت ذلك، فإذا ما رفع أحد المديرين في GE توصية بمنح علاوة أو خيار أسهم دون تحديد الـ 10% الأواخر، أعيد له توصياته حتى يكون تقييمه صحيحاً وواقعياً.

إن المشكلة مع عدم التعامل مع من هم من الفئة C بصراحة وأسلوب مباشر سيفضح فيما بعد عندما يأتي مدير جديد. فإذا ما تخلى المدير عن عواطفه تجاه فريقه لن يجد صعوبة في تحديد الأضعف أداء.

يتم تحديد الـ 10% الأواخر بسرعة.

يظن الكثيرون أن تسريح الـ 10% الأواخر من عمالنا يعد سلوكاً قاسياً ووحشياً، والحقيقة هي عكس ذلك تماماً، إن ما أظنه وحشياً و«لطفاً خاطئاً» هو

الاحتفاظ بمن لا يتقدمون ولا يثمرون، فليس أقسى من الانتظار، ومن ثم إعلام عاملين في أواخر حياتهم العملية بأنه لا يصلحون للعمل حينما تكون فرصهم للعمل محدودة ويكون أطفالهم في المدارس أو الكليات، أو يكون عليهم مدفوعات لفك رهن أو غير ذلك.

نشأ وصف المنحنى الحيوي بأنه قاسٍ من منطق مغلوط، ويعد نتاجاً لثقافة ممارسة اللطافة الخاطئة، فلماذا يكف الناس جميعهم عن تقييم الأداء بعد أن يتركوا المدرسة أو الجامعة؟.

فإدارة الأداء مازالت جزءاً من حياة كل امرئ منذ الصف الأول، إذ تبدأ في المدرسة الابتدائية بإبراز المتفوقين، وينطبق التمايز على فريق كرة القدم، والمشجعين، وجمعيات التكريم، وينطبق على عمليات القبول في الجامعات والمدارس عندما يقبل المرء في بعضها ويرفض من بعضها الآخر، وينطبق على التخرج عندما تمنح درجات الشرف مثل: بامتياز فائق، أو بامتياز التي تذيل بها شهادات الدبلوم.

هناك تمايز يمارس علينا جميعاً في سنواتنا العشرين الأولى من العمر، فلماذا تتوقف هذه العملية في مكان العمل حيث نقضي ساعات اليقظة كلها تقريباً؟.

يُعدُّ المنحنى الحيوي مجدياً لأننا قضينا أكثر من عقد من الزمن نبني ثقافة الأداء مع التغذية الراجعة الصريحة على جميع المستويات، الصراحة والانفتاح هما ركنا مثل هذه الثقافة، إنني لا أرغب في حقن الإدمان على المنحنى الحيوي في مؤسسة ما قبل أن تكون ثقافة الأداء قد ترسخت فيها.

ماذا تشبه جلسة C النموذجية ؟.

قبل خروجنا إلى الميدان، وضع المكتب التنفيذي للشركة وبيل كوناتي-Bill Co) (naty رئيس الموارد البشرية لدينا، معاً برنامجاً للأعمال الكبيرة كلها التي ينبغي متابعتها. (انظر البرنامج 2001 لجلساتنا C في الملحق).

ثم انتقل العمل إلى الوحدات التي ينبغي أن تُهيء المعلومات المفصلة المطلوبة. الغاية الأساسية ليست الفوز في حرب ورقية، الهدف الجوهري هو بيان كيف تطبق استراتيجية الموارد البشرية على المبادرات الكبرى كلها في العمل، ربما تبدو الملفات والخرائط والشبكات كريهة ولكن الاجتماعات نفسها مبنية على اللارسميات، والعاطفة، وروح المرح.

ومع ذلك، هناك الكثير من الأمور معرضة للخطر، تعد هذه المراجعة أهم اجتماع لنا في السنة، وتنظم على النحو التالي:

في الصباح: نتحدث عن المؤسسة وعاملين فيها.

في الغداء: نركز على التنوع.

بعد الظهر: نراجع المبادرات التي تغير قواعد المهنة والذين يقودون هذه المبادرات.

في الصباح تتوالد أكثرية الحرارة، نتحدث عن السير العملية، والترقيات، والمنحنيات الحيوية، ومواطن الضعف والقوة لدى الأفراد، من قواعد المهنة (اللعبة) أن يكون لكل فرد إيجابياته وسلبياته، ومواطن قوته، وحاجاته التنموية. نقضي معظم وقتنا نبحث في هذه الحاجات وفي ما إذا كان هؤلاء المديرون قابلين للتثبيت.

كانت عناصر القوة لدى رئيس ورشة تصنيع قابلناه حديثاً تكمن في تقديم نتائج [إنتاجية كبيرة، تحسين هائل في المحصلة، وسيجما ستة (Six Sigma) قوية]، ولكن كانت لديه مواطن ضعف واضحة ــ القسوة البالغة على الناس وعدم الانفتاح على آراء الآخرين، وبعد جدل طويل حول الايجابيات والسلبيات خلصنا إلى ضرورة توجيه إنذار إلى هذا الرجل، عليه أن يتغير.

كان على وشك الهبوط إلى مستوى C، فكون المرء مغلق التفكير يحوله إلى قاتل.

بالطبع، كانت لدينا لحظات أخف وطأة.

تحديث كل فرد تقريباً، وأحياناً بصورة عنيفة ومفرطة، تتضمن عناصر الربط في جلسات C صوراً فوتوغرافية، وسيراً ذاتية موجزة لكل تنفيذي، فإن بدا صاحب الصورة متهدل الأكتاف، ذابل الجفنين، متدلي الرأس، فلا أتردد في فرزه، والقول: «هذا الرجل يبدو نصف ميت، لا يمكن أن يكون جيداً، مازال في العمل ست سنوات أو سبع ولم يذهب إلى أي مكان. ما الذي يجري؟ لِمَ لَمْ تنقلوه إلى مكان آخر؟»

من الواضح أن كل صورة غير معبرة لا تنم عن شيء، فالذي كنت أريده هو نقاش أو بحث حي، كنت أتوقع أن يدافع رئيس عمل عن الذين يعملون معه، فعلى الجميع أن يخرجوا من الجلسة C وهم يعلمون أن عاملين هم كل ما في اللعبة: هم اللاعبون، وهم النشيد الوطني، والموهوبون المفلحون، والامتداد السابع في جولة المنافسة، هم اللعبة كلها.

كنت في مارس من عام 2001 في بيتسفيلد ثانية لحضور جلسة لمراجعة الفئة C مصاحباً بأحد التنفيذيين الجدد، جيف إيميلت (Jiff Immelt). ولدى مراجعتي للملفات عثرت على صورة مضحكة لأحد مديري الأعمال البلاستيكية في GE من ذوي الإمكانات العالية.

فقلت مازحاً: «إن كان هذا الشخص جيداً إلى هذا الحد، فلابد من تغيير صورته، لأنها تحدث انطباعاً خاطئاً عنه».

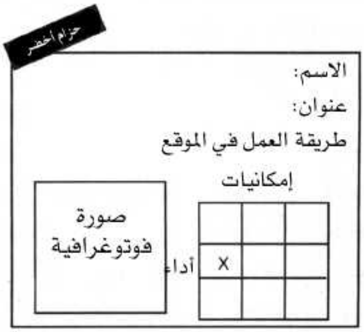
التقيت هذا الشخص لاحقاً في اليوم نفسه وضايقته ساخراً:

«غيز (Geez)، إنك لا تتصرف أبداً كما توحي صورتك، فالوظيفة التي تقوم بها لا تنسجم مع تلك الصورة».

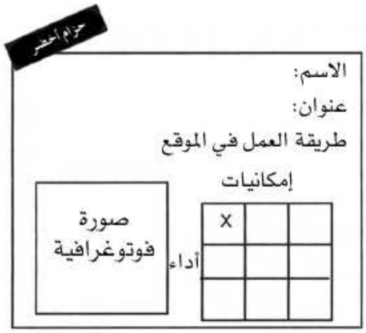
أظن أنه ابتهج بتعليقي (وربما أتى بصورة جديدة).

ترفق كل صورة دائماً بشبكة من تسعة مربعات كعلبة (tick - tack - toe box) حيث توضع إشارة X واحدة لتبين إمكانات المدير وأداءه (انظر الشكل أدناه). الدرجة العليا هي المربع الأعلى الأيسر، أما المعايير لوضع إشارة X تلك فتعتمد

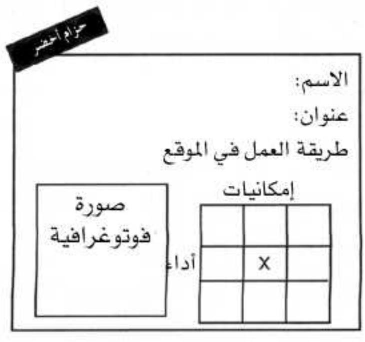
كثيراً على أهداف شـركتنا ـ حروف E الأربعة* ومبادراتنا النقدية: والتركيز على المستهلكين، والعمل الإلكتروني، وSix Sigma.



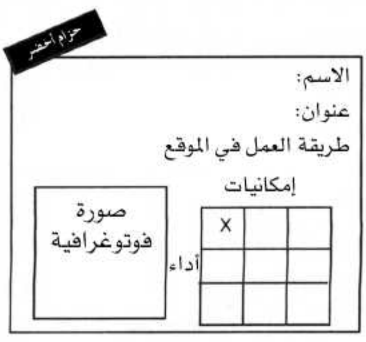
+ ذكوري، قوي
+ مفكر منهجي كبير
+ سعة المعرفة والاطلاع
+ يعمل في أعمال الكترونية
– طموحاته مكشوفة



+ تقني عظيم
+ واسع، متصل بالزبائن
+ إمكانية قيادة العمل
– مازال بحاجة إلى نضج كرئيس عمال



+ لامع. مجتهد
+ مفكر عالمي
+ ينمو في الدور
+ معلم/ معلم عظيم
– مقدرة على التنفيذ



+ قائد عمليات في القمة
+ يتعلم بسرعة
+ معلم جيد
+ يحترمه أقرانه
– بحاجة لمزيد من التقدم

* حروف E الأربعة هي بدايات الكلمات التالية: Energy، Energize، Edge، Execute. (المترجم)

وتوضع تحت كل صورة تعليقات موجزة جداً تبين إيجابيات المدير وسلبياته. معظم هذه التعليقات إيجابية، ولكن أحكام الإدارة لدينا تتطلب وجود تعليق واحد سلبي على الأقل يستدعي التحسين، إننا لا نسمح أبداً بإطلاق أحكام قاسية لا رجعة فيها أبداً، فأحد المديرين يتمتع بالايجابيات التالية: المجازفة المالية، وسعت الاطلاع والمعرفة، ويعمل بأعمال إلكترونية، «أما سلبياته فهي» أن طموحاته مكشوفة، «فنحن لا نحب أبداً الذين يركزون على الوظيفة التي يتطلع إليها أكثر من تركيزه على ما يقوم به من عمل، فهذا النمط يقتل حياته العملية، ومدير أخر يوصف بأنه لامع»، يبذل قصارى جهده لتحقيق ما يريد، طموح، أما سلبياته فهي: «مازالت مقدرته التنفيذية موضع شك»، فالفشل في تنفيذ ما يلتزم به المرء، مرفوض، في النهاية.

يوجد وراء هذه الخلاصات التفصيلات الداعمة من الانجازات وضرورات التنمية والتطوير، كل موظف يقوم بتقييم نفسه وتوضع على الصفحة ذاتها التي يسجل عليها تحليل رئيسهم.

التقينا، خلال بضع سنين خلت بـ «احتمالاتنا العالية» المتنوعة على مائدة الغداء، عين كل واحد منا معلماً من فريق قيادة العمل، ووضحت عبر السنين أن برامج التعليم هذه لا صلة لها بتوضيح خطط المنفعة، كنا نتحدث عن تنمية عاملين وتطورهم واستخدمنا نظام تنمية المنتج.

في هذه الحالة كان المريدون هم «المنتجات»، والمعلمون هم هيئة قيادة العمل الذين يتحملون مسؤولية تنمية هذه المنتجات وتطويرها، وهذا يعني رفع مستوى المريدين (المنتجات) إلى المستوى A أو إيجاد منتجات جديدة، ونجري على مائدة الغداء حديثاً صريحاً حول تقدم البرنامج، ويخضع المعلمون والمريدون كلاهما إلى الأحكام الأساسية الصارمة جداً، وبموجب ثقافة الأداء لدينا على الطرفين أن يفهما أن كلاً منهما يتحمل مسؤولية تقديم منتج فائق وأنه يقيّم وفق ذلك،

وتتحمل القيادة العليا مسؤولية تحقيق ذلك، لا بأس لقد رفع 80% من المريدين في عام 1999.

وتخصص جلسات ما بعد الغداء للمبادرات، كنا نريد معرفة من يقود هذه المبادرات، ومن هو على رأس كل فريق، ونحصل على عروض من الفرق حول النتائج التي توصلوا إليها مقابل أهدافهم السنوية. نأخذ أفضل الممارسات من كل عمل ثم نتابع ما يليه، والأهم من ذلك كله، نحصل على تقييم للأحصنة البخارية التي تدفع كل مبادرة.

نغادر كل اجتماع بقائمة واضحة لانجازها نشترك فيها مع الأعمال الأخرى. وبعد شهرين، في يوليو، نعود إلى هذه الأولويات مع اجتماع من خلال الفيديو لمدة ساعتين لتدقيق ما تحقق من تقدم، والقائمة نفسها يمكن استخدامها كبرنامج للجلسة الثانية في نوفمبر لإنجاز المهمة.

ورغم قساوة هذه العملية وصعوبتها، كنت أذهل لما يقوله لنا الموظفون في عمليات المسح السنوي لمواقفنا، ومن بين الاثنين والأربعين سؤالاً نحصل على أدنى علامات على هذا القول: «تتعامل الشركة بحزم وحسم مع الذين لا يكون أداؤهم مرضياً».

وفي عام 2001، وافق 75% من مهنيي GE على هذا القول، وكان ذلك الجواب يعد تحسّناً خلال عام 1999 عندما وافق عليه 66% فقط، إن مستوى الكفاية والرضى في تلك المسألة يتناقض مباشرة مع الإنجازات الجيدة الاستثنائية عبر بقية المسح (كنا نسأل إذا كان لحياة المستخدم العملية في GE أثر محبب عليه وعلى أسرته، فكان أكثر من 90% من الأجوبة إيجابية)، وتبين النتائج بصورة حيوية أهمية التمايز على مستويات الشركة كلها، وكم يريد مستخدمونا مقاربة أكثر جرأة وصراحة.

كنا نقضي، أثناء جلسة C في المواقع الكبيرة، ساعة على الأقل، مجتمعين مع قادة الوحدات المحلية، كنا نريد أن يعرفنا قادة الوحدات المحلية، وأن نعرفهم نحن أيضاً، ونتعرف على همومهم.

كان احترامنا لقيادة الوحدة على كل صعيد حقيقياً وتعمقت جذوره، فعلى الصعيد القومي قاتلنا قتالاً مريراً مع بيل بايووتر (Bill Bywater) ومع خليفته إد فاير(Ed Fire)، رئيس اتحاد عمال الكهرباء العالميين (IUE) لمدة خمس عشرة سنة، كنا نلتقي معهم مرّة أو مرتين في السنة نناقش على مائدة العشاء قضايا الرواتب والمنافع وغير ذلك من القضايا النموذجية، فريقنا كان مؤلفاً مني ومن فرانك دويل أولاً ومن ثم بيل كوناتي (Bill Conaty) رئيس الموارد البشرية لدينا. وكان الفرق الفلسفي الأكبر بيننا هو شعوري بأنه إذا ما كنا نقوم بمهمتنا على خير ما يرام، فلا حاجة لمستخدمينا إلى مؤسسة تمثل مصالحهم، وكان موقعي دائماً يستثير جواباً ساخناً من بيل وإيد اللذين يعترضان على مقاومتنا لجهود مؤسستهما، كانت الفروق بيننا مكشوفة دائماً. لم يكن هناك برامج خفية بيننا، ولم يحصل في شركة GE إضراب كبير من أكثر من عشرين سنة.

وعلى جبهة العمال الأوسع، كان سلفي، ريغ جونز، يقود مجموعة إدارة عمالية مؤلفة من نحو عشرة زعماء عماليين وعشرة أعضاء تنفيذيين، وكانت هذه المجموعة تنشط مع جورج ميني (George Meany) ولين كيركلاند (Lane Kirkland) من AFL-CIO في سبعينيات القرن العشرين، أحببت الفكرة كثيراً وشاركت في قيادة هذه المجموعة أولاً مع لين كيركلاند، ومن ثم مع جون سويني (John Sweeney)، أنا وجون إيرلنديان عنيدان ولكني كنت أشعر بأننا نتبادل احتراماً أصيلاً فيما بيننا، حاولنا التوصل إلى اتفاق بشأن موضوعات مثل: الرعاية الصحية، والمهنة، والتربية، في حين كان نجاح المجموعة هامشياً في سياسة الشركة، استفدت وإياه خلال لقاءات عديدة بيننا من فهم كل منا لموقع الآخر فهماً أفضل.

فمقاربتنا في التعامل مع اتحادات العمال لم تكن تختلف عن الطريقة التي كنا نشعر بموجبها تجاه مستخدمينا كلهم، وكان يسألني من هم خارج الشركة كثيراً: «كيف يمكن أن تنجح ثقافة GE ضمن ثقافات متنوعة عبر العالم؟» وكان الجواب على ذلك السؤال واحداً، دائماً: «عامل الناس بكرامة وامنحهم صوتاً يعبرون به عن أنفسهم»، تلك رسالة تنفع في أنحاء العالم كله.

ليس هناك ساعات كافية، في اليوم أو في السنة تقضيها على الناس. فهذا يعني كل شيء بالنسبة لي، كنت أذكر المديرين دائماً في كل المستويات بضرورة مشاركتي بعواطفي، ففي حين أنني اليوم «صاحب النفوذ والسلطان» أقف أمامهم، فقد كانوا هم أيضاً من ذوي النفوذ والسلطان أمام عاملين معهم في أعمالهم، وعليهم أن ينقلوا النشاط نفسه، والالتزام ذاته والشعور بالمسؤولية إلى عاملين معهم والذين لا يعني عندهم جاك ويلش شيئاً، فكانت زوجتي السابقة، كارولين، تذكرني دائماً بأني عملت عشر سنوات في الشركة دون أن أعرف من هو رئيسي، وأهم ما كنت أحث كل مدير في GE على تذكره هو أنهم أعضاء تنفيذيون بقدر ما يتعلق الأمر بعاملين معهم.

حتى أكبر نجومنا وأفضلهم يعرفون الأحكام والقوانين، وكما يقول أندي لاك (Andy Lank)، رئيس NBC: «أنا وجاك صديقين منذ ثمانية أعوام وزوجتانا يريان بعضهما بعضاً طيلة الوقت، فإن سرت في طريق اتخذت فيه أربع قرارات سيئة جداً، أعرف أنه سوف يسرّحني، وسوف يعانقني مبدياً أسفه قائلاً: ربما لم تعد ترغب في الذهاب معي إلى العشاء بعد اليوم، ولكنه لا يتردد في التخلص مني».

كل ذلك يتعلق بالأداء.

❖ ❖ ❖

الفصل الثاني عشر

إعادة تشكيل كروتون فيل (Crotonville) لكي أعيد تشكيل شركة GE

ليس للتعبير جمهور من المؤيدين ـ ومؤيدو الثورة أقل.

في مطلع يناير من عام 1981، بعد أسبوعين من اختياري نائباً للرئيس، كنت في فلوريدا لحضور اجتماع الإدارة عامة السنوي، كنت أحضر هذا الاجتماع في بيليفيو بيلتمور (Belleview Biltmore)، في كليرووتر (Clearwater)، من عام 1968، كنت أبحث ذات مساء أثناء حفل استقبال كوكتيل قبل العشاء عن شخص اسمه جيم بوغمان (Jim Boughman)، جيم هذا أكاديمي ذو لحية، أستاذ سابق في كلية الأعمال في جامعة هارفارد، ومستشار لشركة GE سنوات طويلة، عين رئيساً لكروتونفيل (مركزنا للتطوير الإداري)، قبل سنة.

وجدته مختلطاً بحشد صغير.

فقلت له: «أنت هو الشخص الذي أبحث عنه».

أمسكت بذراعه، وقدمت نفسي إليه، وتجاوزت بسرعة الحديث العادي، طلبت منه أن يستعد لرحلة الحياة.

«كنا في طريق إجراء كل أنواع التغييرات في هذه الشركة، وأنا بحاجة لأن تكون كروتونفيلد جزءاً كبيراً من الشركة».

فبدون كرتونفيل، لم تكن لدينا فرصة النجاح، كنت بحاجة إلى إيصال الأساس المنطقي للتغيير إلى أكبر عدد ممكن من عاملين في الشركة، وكانت كروتونفيل هي المكان المناسب لذلك.

كانت كروتونفيل التي تمثل مساحة 52 فداناً في أوسينينغ (Ossining) في نيويورك، في صميم التحول الإداري المبكر، فقد بنى الرئيس التنفيذي السابق

رالف كوردنير (Ralph Cordiner) المنشأة في الفترة ما بين أواسط خمسينات القرن العشرين إلى أواخرها ليدفع بفكرة اللامركزية إلى قواعد عاملين في الشركة.

تعلم آلاف المديرين في GE كيف يسيطرون على عملياتهم مع تحمل مسؤولية الربح والخسارة، وكان المدرسون في المركز يعلّمون على مدى سنوات برنامج تدريب مفيداً قائماً على الكتب النظامية التي تتضمن حوالي 3500 صفحة من التعليمات الإدارية: افعل كذا، ولا تفعل كذا، نشأ آلاف المديرين عامين على هذا الإنجيل الإداري، إذ كانت مبادئ التخطيط والتنظيم والتكامل، وأدمج (POIM) الواردة في تلك الكتب تشبه الوصايا.

وما إن ترسخت اللامركزية، لم تعد كروتونفيل مركز تدريب للتنمية القيادية بقدر ما أصبحت منبراً يقدم تدريباً تقنياً أو رسائل مهمة في أوقات الأزمات، ففي سبعينيات القرن العشرين، عندما أدى ارتفاع أسعار النفط إلى تضخم هائل، أرسل ريغ مئات المديرين ليحضروا حلقات بحيث حول الإدارة في أوقات التضخم.

أصبحت المنشآت عتيقة في عام 1980، وأصبحت كروتونفيلد بالتدريج جائزة ترضية أكثر مما هي أفضل مكان تجمع للشركة، كانت البرامج تستخدم التسجيل المفتوح، وكانت مؤهلات الملتحقين بالبرامج متنوعة تنوعاً واسعاً، ولم يكن كثيرون من قيادات الشركة المستقلين يأبهون باتباع هذه البرامج، فلم يلتحق بمقرر الإدارة عامة الذي سيدوم عدة أسابيع سوى اثنين من سبعة متنافسين على منصب ريغ، لم أكن واحداً منهم، رغم أني أتذكر أني اتبعت مقرر تسويق لمدة أسبوع في أواخر ستينات القرن العشرين، أحببت المقرر، ولكن الخدمات عامة لم تعجبني.

وبحلول عام 1981 كانت كروتونفيل قد أنهكت، حقاً.

أردت أن أعيد الحياة إلى ذلك المكان، وكنت بحاجة إلى أستاذ هارفارد السابق هذا ليقود العملية، كنت أرى أن كروتونفيل مكان لنشر الأفكار في بيئة أخذ وعطاء (حرية الرأي)، ويمكن أن تكون المكان الملائم تماماً لاختراق البنية

الهرمية، كنت بحاجة للاتصال بالمديرين في أعماق المؤسسة دون أن يعترض رسالتي طبقات من الرؤساء.

فإن كانت كروتونفيل ستحقق ذلك كله، فلابدل لها أن تتغير. وفي غضون أسابيع قليلة من لقاء جيم في فلوريدا، كنا نجلس معاً على مائدة غداء عمل لمدة ثلاث ساعات نبحث في مستقبل المركز، أردت أن أغير كل شيء: الطلبة، وهيئة التدريس، والمضمون، والمظهر المادي للمنشآت، أردت أن تركز جهودها على التنمية الإدارية، وليس على التدريب الوظيفي النوعي، أردت أن تكون كروتونفيل مكاناً يصل قلوب أفضل عاملين في الشركة وعقولهم أي إن تكون الرابط الإيحائي الذي يربط الأمور بعضها ببعض أثناء التغيير.

قلت لجيم: «لا أريد أحداً ممن ليست لديهم إمكانات كبيرة، أن يذهب إلى هناك، أريد الجيدين فقط، وليس المتعبين الذين يتطلعون إلى المكافأة الأخيرة».

وإن كنا نريد ألا يذهب إلى كروتونفيل سوى أفضل العاملين، فإن علينا أن نجعلها مركزاً في مستوى عالمي، وعلينا أن نستثمر أموالاً في المنشآت عندما تكون في خضم التغيير إعادة بناء مناصبنا وبرامجنا وتقليصاتنا في عدد العاملين، لقد جددنا الحلبة (غرفة الصف الأساسية المتعددة المستويات) على الفور وبدأنا ببناء مهبط للطائرات المروحية لكي يكون فريق القيادة هناك ويعودون بأسرع وقت ممكن، (كانت المسافة عن فيرفيلد تستغرق ساعة بالسيارة)، وطلبت من جيم أن يشرح حالتنا إلى المجلس، فَعَلَ ذلك في يونيو من عام 1983 واختتم شرحه بطلب 46 مليون دولار لبناء مركز سكن جديد هناك، يتذكر جيم أنه عندما راجعت عرضه شطبت تحليل المستردات المالية الموجود في مخططه، ورسمت X على الشفافية، وكتبت كلمة «لا محدود» على عجل لأبين أن العائدات على استثماراتنا يجب أن تدوم إلى الأبد.

لقد عنيت ذلك.

سارت الأمور ببطء، فالجلسة الأولى مع فئة من مديري GE سارت كغيرها من الجلسات السابقة الكثيرة، لم نكن قد أقمنا في كروتونفيل، كان التنفيذيون

المشتركون في مقرر الإدارة الذي سيدوم أربعة أسابيع ينقلون بالحافلات إلى فيرفيلد لحضور ما أعلن عنه تحت عنوان «أمسية مع الرئيس»، وفي يونيو من عام 1981 وقفت أمام خمسين مديراً في قاعة الاجتماعات عامة في مقر رئاسة الشركة، كلنا كنا نرتدي بدلات وربطات عنق، جلس الدارسون في المقدمة وجلس أعضاء هيئة الموارد البشرية في الخلف، وبنيت ملاحظاتي العفوية تلك الليلة على موضوعاتي المفضلة: استراتيجيتنا رقم 1 ورقم 2، ورغبتي في تغيير «جو» الشركة.

وبعد أن شرحت إلى أين أود أخذ شركة GE، فتحت الباب للنقاش، طرحت أسئلة قليلة، ولكن ما من أحد حاول تحدي أي فكرة من أفكاري، وكان لدى 70% على الأقل ممن هم في قاعة الاجتماعات نظرة شك (وأنت تعرف ماذا أعني بنظرة الشك ـ عندما لا يكون الناس معك).

ولأكون منصفاً، أنا متأكد من أني أخفتهم كثيراً، كنت هنا أروح وأغدو أمام الصف مهدداً بإصلاح العمل الذي يعملون فيه أو إغلاقه أو بيعه، في حين كان المسؤولون عن حياتهم العملية يجلسون في الصف الخلفي، كان ذلك مثيراً للأعصاب، ولم يستحسن ذلك سوى قلة من المديرين اليائسين من البيروقراطية.

فهمت الفوضى والخوف اللذين سادا القاعة، فقد وقع أولئك المديرون عقوداً للعمل في GE مختلفة عما أتحدث عنه، وأكثر تقليدية، كنت أناضل من أجل اختيار الكلمات الصحيحة، وكنت أشوش الانطباع الناجم عن رسالتي، إذ كانت موضوعات التفوق، والنوعية، وتنظيم العمل، والملكية، ومواجهة الواقع، ورقم 1 ورقم 2 تهيمن على الحاضرين الذين كان يساورهم القلق بشأن احتفاظهم بأعمالهم ووظائفهم في شركة GE.

تابعت الاحتفاظ بالدارسين في قاعة الاجتماعات في فيرفيلد، ونُقل المديرون إلى مقر الرئاسة بالحافلات لحضور جلسة مسائية يتبعها حفل استقبال ومشروبات. تحسنت الأمور تدريجياً، ولكن الأحوال لم تكن على ما يرام.

تذبذب مزاج الشركة حسب المقالات الصحفية المتفائلة وأسعار أسهمنا، فكل حكاية إيجابية تنشط الشركة، وكل مقالة متشائمة تحيي الأمل في نفوس المتشائمين المتذمرين.

نشرت مجلة فورتشن في وقت مبكر في شهر يناير من عام 1982 تقييماً متفائلاً، تحت عنوان «محاولة إحياء شركة GE»، وبعد أقل من ستة شهور، وُصمتُ بالنيوتروني. وتلا ذلك مقالة دعم للشركة نشرت في مجلة فوربيس (Forbes) في مارس من عام 1984 تحت عنوان «تصاميم غير عادية لمستقبل جديد كلياً»، أذكر كنت مسافراً في طائرة مروحية من فيرفيلد إلى نيويورك مع هنري كيسينجر (Henry Kissinger) عندما ظهرت حكاية الغلاف في هذه المجلة، فقال إن هذه الحكاية عظيمة ومثيرة، فصدور مثل هذا الرأي من شخص حصيف صحافياً يعد صفقة كبيرة، بيد أن أي شعور نجم عن ذلك قد تلاشى بسرعة، إذ بعد خمسة شهور كانت مجلة فورتشن تصفني بأني «أقسى رئيس عمل في أمريكا».

فكنت أتراوح في وسائل الإعلام على الأقل بين «أمير وخنزير» ــ و«خنزير وأمير» بسرعة.

لحسن الحظ كانت سوق الأسهم إلى جانبي، إذ بعد سنوات من الجمود بدأت أسهم GE وسوقها بالإقلاع، معززة الفكرة القائلة إننا كنا على المسار الصحيح. لم تكن خيارات الأسهم تستحق ذلك كله لسنوات عديدة، إذ كانت مكاسب الخيارات هذه، عندما أصبحت رئيساً للشركة 6 ملايين دولار فقط لكل واحد في شركة GE، وفي السنة التالية قفزت هذه المكاسب إلى 38 مليون دولار، ومن ثمّ إلى 52 مليون دولار عام 1985.

لأول مرة يبدأ عاملون في شركة GE بالشعور بالارتياح فيما يخص مواردهم المالية ومصالحهم الاقتصادية.

لقد بدأ البيع بالانطلاق.

بدأت عام 1984 بالذهاب إلى كروتونفيل لحضور أحد صفوفنا الإدارية العليا الثلاثة، لقد فحصناها كلها بعناية، كانت مبنية على دراسة حالات في شركات أخرى، فغيرنا ذلك إلى التعامل مع قضايا واقعية في GE، لقد عيّن جيم بوغمان أستاذ إدارة مبدع من جامعة ميشيغان (Michigan)، ونويل تيكي (Noel Ticky) الذي ساعد في إعادة صياغة مادة المقرر، أدخل تيكي الذي صار رئيساً لكروتونفيل بين عامي 1985 ـ 1987 عاطفة كبيرة إلى العمل، ومنهج «تعلّم العمل».

أدرجت مقررات عديدة في منهاج كروتونفيل تتراوح من توجيه الموظف الجديد إلى برامج وظيفية نوعية، كانت هناك مقررات ثلاثة تركز على القيادة، هي: مقرر التنمية والتطوير التنفيذي (EDC) للمديرين ذوي الإمكانات العالية، ومقرر تنمية الأعمال وتطويرها (BDC) للمديرين المتوسطي الإمكانات، ومقرر تنمية الإدارة وتطويرها (MDC) للمتابعين السريعين الحديثي العهد في حياتهم العملية.

أول مقرر من هذه المقررات الثلاثة هو MDC الذي يدوم ثلاثة أسابيع، ويدرس ست مرات إلى ثماني مرات سنوياً، كان يحضر هذه المقررات من 400 إلى 500 مدير سنوياً، وتعقد حصراً في كروتونفيل في بيئة صف مدرسي.

أصبح مفهوم «تعلّم العمل» الذي ابتكره تيكي في قضايا العمل الواقعية هو لب صفوف BMC وEDC الأكثر تقدماً، وكانت المشروعات تركز على بلد أساس، أو على عمل من أعمال GE الكبرى، أو على التقدم الذي كانت تحققه الشركة في نوعية تمهيدية في برلين يوم هدم جدارها، وفي بكين (Beijing) يوم احتجاجات ساحة تيان مين (Tianmen)، شهد الطلبة الحدثين، وخرجوا جميعاً سالمين غانمين معرفة وحصافة وأكثر خبرة.

كنا نعقد ثلاث دورات BMC سنوياً يضم الصف في كل دورة نحو 60 طالباً، ودورة EDC واحدة سنوياً تضم 35، إلى 50 مديراً من ذوي الإمكانات الأعلى، كانت مدة كل دورة من هذه الدورات ثلاثة أسابيع، وكانت تبرمج بحيث يستطيع

كل صف أن يقدم توصياته في جلسة ساعتين أثناء اللقاء الربعي لمجلس الشركة التنفيذي (CEC)، تضم لقاءات CEC خمساً وثلاثين تنفيذياً عاملاً في GE ـ تنفيذيي الأعمال الكبرى، وكبار هيئة الموظفين في الشركة.

أصبحت هذه الصفوف موجهة بالعمل، وحولت الطلبة إلى مستشارين داخليين للإدارة العليا، كانت هذه الصفوف تنظر إلى الفرص المتاحة للنمو، وكيف كانت الشركات الأخرى الناجحة تسير على خطانا في كل بلد متطور أو نام في العالم، كانوا يقيمون سرعة مبادراتنا الأربعة وتأثيرها، وكانت تجري في كل حالة رحلات وحفلات تؤدي إلى النشاط في أعمال GE، إننا لم نحصل على استشارة عظيمة من قِبل أفضل عاملين في الشركة المهتمين فحسب، بل عقد الدارسون، أيضاً، صداقات عمل متبادلة تدوم مدى الحياة.

أصبحت المقررات اعترافاً مهماً بالإنجاز، إذ لا يستطيع أحد الالتحاق بمقرر BMC بدون موافقة رئيس العمل، ولا يستطيع أحد الالتحاق بمقرر EDC دون موافقة رئيس الموارد البشرية بيل كوناني، نائب الرئيس، وموافقتي أنا، وكانت الترشيحات كلها لهذه المقررات تدرس في جلساتنا C.

وفي منتصف ثمانينيات القرن العشرين، كانت الوجوه والحوارات في الصف تتحسن، إذ تغيرت بنية هذه الصفوف بصورة درامية، بعد أن بدأنا نقدم خيارات أسهم إلى أكبر عدد من المديرين في عام 1989، بدأت الآن أسأل صف الدخول: «كم منكم تلقى منحاً؟»

في البداية، كان الذين يرفعون أيديهم أقل من النصف.

«حسناً، لديّ أنباء سارة لكل واحد منكم، تهانيّ للذين حصلوا على خيارات، إذ ما كان يمكن أن تحصلوا عليها لو لم تكونوا من الفئة A، الأسهم مازالت قوية، وبالأداء القوي المستمر، فإنكم تتطلعون حتماً إلى توفير مال حقيقي في تلك الخيارات».

عند هذه النقطة كان بقية الجمهور الذين لم يروا خيارات أسهم قط يتساءلون عم سيأتي بعد ذلك.

فقلت: «إنه لخبر طيب لأولئك الذين لم يتلقوا منحاً بعد، فأنتم تعلمون الآن أن رئيسكم ليس صريحاً معكم، فإن قال لأحدكم: أنت نجم، فلابد أن هناك خطأً ما؛ لأن نجومنا جميعهم حصلوا على خيارات، عليك أن تعود وتحدث مديرك وتسأله عن سبب عدم حصولك على خيارات». ومن الغريب أن كثيرين لم يفعلوا ما نصحتهم به؛ لأنهم يعرفون داخلياً أين يقفون.

سلمت إدارة كروتونفيل في تسعينيات القرن العشرين إلى ستيف كير (Steve Kerr)، كان ستيف غير واضح المعالم، ذكياً جداً، مفكراً تقدمياً، ولاعب فريق حقيقي، وهو ما كنا نريده لينقل المركز إلى المستوى الثاني، فهو لم يطور المنهاج للدارسين لدينا فحسب، بل كان رائعاً في جلب الزبائن إلى كرتونفيل ليشاركهم أفضل الممارسات، كان سفيراً عظيماً.

قررنا عام 1991 بأن ما من أحد يستطيع حضور برنامج كروتونفيل إذا لم يتلقوا منحاً، إذ ينبغي أن يحصل المشاركون من الفئة A على خيارات أسهم، وينبغي أن يكتسبوا خبرة الذهاب إلى كروتونفيل.

قرأت عام 1995 مقالة في مجلة فورتشن حول كيفية قيام الرئيس التنفيذي لشركة بيبسي (Pepsi)، روجر إنريكو (Rojer Enrico) وفريقه بتعليم التنفيذيين في بيبسي كيف يقودون العمل والعمال، أحببت نموذج بيبسي وقررت أن يقوم كل عضو في فريقنا القيادي بتدريس فصل من الفصول، كان أعضاء الهيئة العليا من الموظفين وقادة العمل يفعلون ذلك على أساس متقطع، منح نموذج بيبسي الصفوف نظرة عن كثب لأكثر نماذجنا التي تحتذى نجاحاً، ولكنها منحت القيادة نبضاً أوسع من نبضات الشركة، حققنا التغيير المطلوب بفضل مساعدة ستيفن كير الذي التحق بشركة GE كرئيس جديد لكروتونفيل عام 1994، واليوم، يعدّ 85% من هيئة التدريس في كروتونفيل من قيادات GE.

لقد قاد كير، الرئيس السابق لمدرسة الأعمال في جامعة USC، والذي كان واحداً من مستشارينا الأوائل للتدريب، تغييراً كبيراً آخر، عبر زبائننا عن اهتمامهم بما كنا نفعله في كروتونفيل وبكيفية أدائه، دفع كير، مع قادة العمل لدينا، باتجاه احتواء زبائن GE الكبار الذين يريدون أخذ عينات من مقرراتنا في تنمية القيادة وتطويرها أو من الكتاب الأولي حول سيجما ستة Six Sigma. جعل كير والفريق النجاح عظيما لكل فرد، ففي نقطة معينة، كنا نحصل على طلبات أربعة يومياً من زبائن وموردّين يرغبون في زيارة مركزنا للقيادة.

لقد أنجزنا الفحص المادي لكروتونفيل تماماً في العام 1986، إذ أصبح لدينا قاعة إقامة جديدة لتتناسب مع غرف الصفوف، والأهم من ذلك أن غالبية من هم في غرف الصفوف قد تغيروا حقاً، فغدوا أكثر نشاطاً وحيوية، وأكثر رغبة في طرح أسئلة متحدية.

وبوجه الإجمال، استغرق معظم عاملين لدينا عشر سنوات حتى حققوا ذلك فعلاً، إذ كانت الحلبة في العقد المنصرم مليئة بأناس مضطربين ومشغولين، أما اليوم فالوجوه أصغر وأكثر تنوعاً، والأسئلة أكثر ذكاءً وتحدياً ـ لي ولهم.

تعد كروتونفيل الآن مركز نشاط وطاقة يزود بها تبادل الأفكار.

عندما يقال كل شيء وينجز، فإن التعليم هو الذي مازلت أحاول ممارسته طيلة حياتي. والواقع أنني كنت دائماً أحب التعليم، وبعد حصولي على درجة الدكتوراه أجريت مقابلات مع بعض الجامعات، ودرست في الأيام الأولى من حياتي في GE الرياضيات لأحد التقنيين لدينا هو بيت جونز (Pete Jones)، كنا نجتمع معاً أثناء ساعة الغداء في مكتبي في بيتسفيلد، كنت أعلم أنه ذكي، وكنت أريد له أن يعود إلى المدرسة.

يقول بيت إني معلم فارغ الصبر، إذ كنت أحياناً ارميه بالطبشورة عندما يفشل في فهم قاعدة أو قانون أكتبه له عل سبورة مكتبي، على أي حال سارت الأمور على ما يرام، إذ ترك بيت GE وحصل على درجته الجامعية، ودرّس لاحقاً لمدة ثلاثين سنة في النظام المدرسي في بيتسفيلد.

كان من السهل العثور عليّ في كروتونفيل، إذ كنت أقضي قدراً كبيراً جداً من وقتي هناك، إذ كنت أذهب مرّة أو مرتين في الشهر وأبقى هناك أربع ساعات في كل مرّة، وأتيحت لي الفرصة خلال 21 سنة الاتصال المباشر بنحو 18000 رئيس في GE، فالذهاب إلى هناك كان يجددني دائماً، وكان جزءاً محبباً من عملي.

لم أحاضر أبداً لدى ذهابي إلى كروتونفيل، بل كنت أحب تبادل الآراء المفتوح. فكان الطلبة يعلمونني تماماً كما أعلمهم، أصبحت موجهاً أساعد الجميع كيف يتعلم بعضهم من بعض، كنت آتي لكل صف بأفكار، وكان تبادل الرأي بيننا بشأنها يغنيها، كنت أريد من كل واحد منهم أن يرد ويتحدى، وكانوا يفعلون ذلك طيلة السنوات العشر الأخيرة.

وقبل أن أكون بين ظهرانيهم، كنت أحياناً أرسل إليهم مذكرة مكتوبة بخط اليد حول ما أتوقع تغطيته في تلك الجلسة، وفيما يخص مقرر MDC كنت أطلب إليهم أن يفكروا كمجموعة في بعض القضايا (انظر الرسالة أدناه).

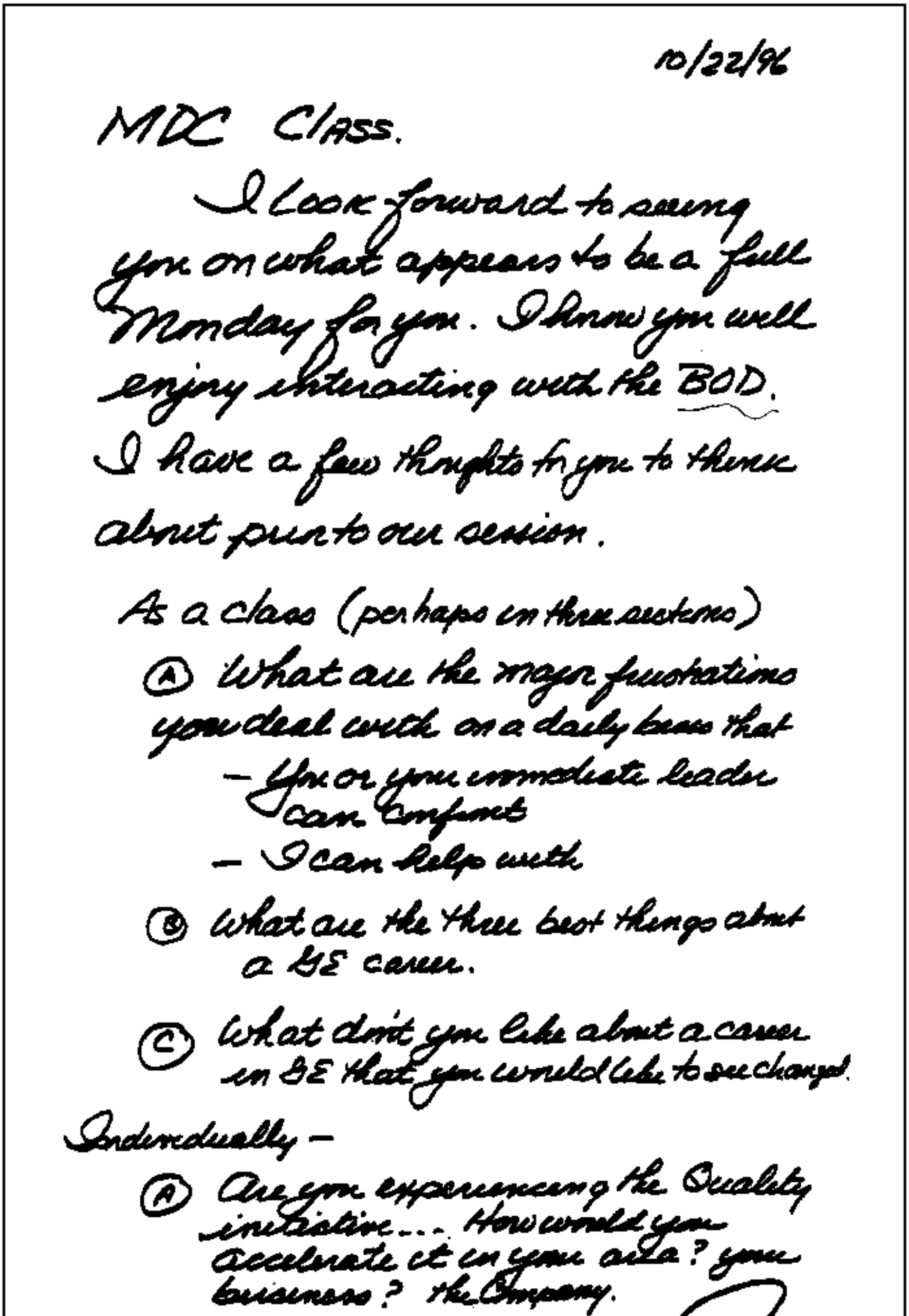
«سأتحدث عن المشاركين في الفئات A وB وC، ولسوف أطلب آراءكم حول الخصائص المختلفة لكل منها.. أريدكم الانخراط في مناقشتها».

- «ما الإحباطات الكبرى التي تتعاملون معها... والتي يمكنني مساعدتكم بها؟»
- ما الذي لا تحبونه في الحياة العملية في GE والتي ترغبون في تغييرها؟
- هل خبرتم المبادرة النوعية؟ كيف تسرعونها في مجال اختصاصكم، وعملكم، والشركة؟

أما فيما يخص برنامج EDC فكانت مجموعة مختلفة من القضايا، إذ كنت أسألهم ماذا ستفعلون لو عينتم رؤساء تنفيذيين في شركة GE غداً.

- «ما الذي ستفعلونه في الأيام الثلاثين الأولى؟ هل لديكم «تصور» الآن لما تريدون فعله؟ وكيف تطورون أحد هذه التصورات؟ أطرحوا أفضل ما عندكم

بشأن هذا التصور، وكيف تقنعون الآخرين بما تتصورونه؟ ما الأسس التي تبنون عليها آراءكم ؟ ما الممارسات الحالية التي تودون نبذها؟».



10/22/96

MDC Class.

I look forward to seeing you on what appears to be a full Monday for you. I know you will enjoy interacting with the BOD.

I have a few thoughts for you to think about prior to our session.

As a class (perhaps in three sections)

(A) What are the major frustrations you deal with on a daily basis that
- You or your immediate leader can confront
- I can help with

(B) What are the three best things about a GE career.

(C) What don't you like about a career in GE that you would like to see changed.

Individually -

(A) Are you experiencing the Quality initiative... How would you accelerate it in your area? your business? the Company.

Jack

وأطلب كـذلك من كل شـخص أن يسـتـعـد لوصف مـأزق قيـادة واجـهـه خـلال الاثني عشر شهراً الماضية، مثل: إغلاق معمل، نقل العمل، تسريح صعب أو بيع العمل أو شراء عمل، وأعرض خبرتي الخاصة في الصف لتشجيع هذه المناقشات وتنشيطها، ومن الحكايات الممتعة حكاية الاجتماع برئيس شركة بوينغ (Boring)، فيل كونديت (Phil Condit) في نوفمبر من عام 1997، كنا حينذاك نحاول كسب عقد بقيمة تربو على بليون دولار لتزويد محركات طائرات لنفاثات بوينغ 777 بعيدة المدى.

كنت المتكلم بعد العشاء في قمة بيل غيتس (Bill Gates) السنوية في سياتل (Seattle)، بحثت عن السيد فِل تلك الليلة وطلبت منه لقاءً خاصاً على مائدة غداء في اليوم التالي، كان فريقا GE وبوينغ يعملان طويلاً وبجهود مضنية على اختيار المحرك المناسب للنسخة ذات المدى البعيد من طائرة بوينغ 777، أحيط فِل علماً بتفاصيل الموضوع، قمت بشرح الأسباب التي تجعل محركنا هو المحرك المناسب للطائرة، والتي تجعل شركة GE هي الشريك الملائم.

أصغى فِل بعناية، وطرح بعض الأسئلة، وأنهى الحديث بنبأ عظيم، قائلاً: «دعنا نغادر هذا الغداء بالقول إنك فُزت بالصفقة، ولكن عليك أن تقدم لي وعداً، هو ألا تخبر جماعتك بأنك فزت بها، فلابد من أن يتابعوا التفاوض بإخلاص وحسن نية».

فوافقت، وكان المتفاوضون خلال الستين أو التسعين يوماً التالية، يتصلون بي ويقولون لابد من تقديم تنازلات بالسعر لشركة بوينغ ومزيد من العون في التطوير، كنت أتحرق في كل مرّة يتصلون بي ليخبروني عن آخر تنازلاتهم، ومع ذلك لم يكن بالإمكان إخبارهم عن حديثي مع فِل.

وهكذا تابعوا عطاءاتهم وتنازلاتهم.

وأخيراً جاء اليوم الأخير، وكنا قد حصلنا على آخر تنازل من بوينغ، لم أعد أصبر أكثر من ذلك، فتناولت الهاتف واتصلت بفل، وقلت له:

«إنني أختنق، يا فِل، لم أعد أطيق البقاء هناك أكثر من ذلك، سأنقض التزامي». فأجابني قائلاً:

«لقد صبرت بما فيه الكفاية. قل لفريقك أن يقولوا: لا، لقد فازوا بالصفقة».

ومن الأزمات التي شاركت فيها قرار نقل إنتاج ثلاجاتنا من لويسفيل، وكينتكي والمكسيك في أواخر تسعينيات القرن العشرين، كان الاقتصاد في صالح القرار، بوضوح ومن ناحية أخرى، كان الاتحاد عوناً لنا بصورة غير معقولة على الصعيدين المحلي والقومي في محاولتنا جعل منشآتنا الأمريكية أكثر تنافساً.

لقد أملت قوانين العمل الصرف وأصوله هذا التحرك، كان لدينا عمليات أخرى في لويسفيل وقيادة عمالية قومية تبذل جهدها من أجل العمل معنا، وفي النهاية دعونا لإلقاء تصنيع خط من الثلاجات هناك، موفرين بذلك 900 وظيفة في لويسفيل، وقلت للصف إن الرضا والود اللذين اكتسبناهما من هذا القرار ساعدانا على أن نكون أكثر تنافساً في لويسفيل، ومع ذلك ظلت مخالفة القوانين والروتين تشكل معضلة.

أروي هذه الحكايات وغيرها من مثيلاتها لأشرك كل شخص في الصف بمآزقي الأخلاقية والقيادية، ثم أطلب من شخص أعرف أنه وقع في مأزق ليناقش مع الجميع ورطته، فتتفتح بوابات الطوفان، وكانت النقاشات الشخصية هذه من أغنى اللحظات التي عشناها في كروتونفيل، إذ كان يخرج كل فرد من غرفة الصف وهو مدرك أنه ليس الوحيد الذي يواجه أزمات قاسية.

وفي مقررات المستوى الأول، أبدأ بالطلب إلى كل شخص أن يعرف بنفسه. وربما أقضي الساعات الأربع الأولى في التعريف، كنت أحاول أن أنشئ علاقة فيما بينهم وأجعلهم يتحدثون ولو لدقيقة، ثم أصغي لما يحبونه ولا يحبونه في الشركة وما الذي يرغبون في تغييره لو كانوا مكاني.

وغدت كروتونفيل مكاناً ثميناً لتوضيح أي اضطراب توله مبادراتنا في المؤسسة وكان الناس يسألون أثناء جهودنا الأولى للعولمة: «هل ينبغي أن أحل واجباً مدرسياً عالمياً لكي أتقدم في GE؟».

فأقول: «بالطبع لا. ولكن تكون فرصكم أفضل إن قمت بذلك، إنها لخبرة نمو لك ولأسرتك».

وعندما كنت أحاول الانتقال بفريقنا نحو الخدمات، كان المشاركون في الدرس يطرحون السؤال المحتّم: «هل سنترك الإنتاج؟» فأجيب: «لن يكون لديكم خدمات إذا لم يكن لديكم إنتاج كبير».

يبدأ الناس، في الطور الأول من برنامجنا سيجما ستة النوعي، بطرح السؤال التالي: «هل ينبغي أن يحصل كل فرد على حزام سيجما ستة الأسود ليتقدم في شركة GE».

فأجيب: «سأكون عوناً لكم في ذلك، بالتأكيد إنها طريقة أخرى للخروج من الكومة».

وعندما أقلعنا في تنفيذ مبادرتنا للعمل الإلكتروني في عام 1999، أخذ عاملون يتساءلون عمّ إذا كان لم يزل من الضروري الحصول على أحزمة سوداء. كان بعضهم تواقين جداً للانخراط في جهودنا لرقمنة العمل الكترونياً بحيث لم يعودوا راغبين في قضاء سنتين في تدريب سيجما ستة، فأجيبهم: «سيجما ستة ثقافة أساسية»، وتعدّ مميزاً آخر لكم، تماماً كما يحصلون على درجاتهم الجامعية والعليا، فالرقمنة مجرد أداة واحدة كالقراءة والكتابة، ينبغي أن يحصل عليها كل فرد.

وبعد كل درس، ألتحق عادة بالمجموعة لنشرب معاً في مركزنا الترفيهي قبل الإقلاع بالطائرة عائدين إلى مقر رئاسة الشركة، وبعد ثلاثة أيام أتلقى ما فكر فيه الدارسون في أسئلة ثلاثة:

- «ماذا وجدت في العرض الذي كان بناء وموضحاً؟».
- «ما الذي وجدته فوضوياً ومزعجاً؟».
- «ما الذي تعدّه أهم حرمان لك؟».

كانت التعليقات عوناً لنا، ففي مطلع ثمانينيات القرن العشرين كان يترك الكثيرون من المديرين في فوضى واضطراب، فأخذت المراجعات كلها مأخذ الجد محاولاً استخلاص ما تعلمته من إجاباتهم في الدرس الثاني، كنت أقرأ كل تعليق بدقة متناهية، وإن وقع أحدهم اسمه على التعليق، أرفق به ملاحظة سريعة، خاصةً إذا ولّدت سوء فهم.

وبحلول أواسط ثمانينيات القرن العشرين، كانت الإجابات تبدي مزيداً من القناعة، وكانوا يقولون بعد سماع الاستراتيجية والرؤية إنهم صاروا يفهمون الأمور أكثر، إن ما كانوا يسمعونه مني، لا ينسجم مع ما يقوله لهم رؤساؤهم عندما يعودون، وكان بعض المديرين يعدونهم للجلسة بقولهم إن ما سوف تسمعونه ليس إلا كلاماً فارغاً، إذ ما زالت جيوب المقاومة قائمة حيّة ونشطة في أعماق المؤسسة.

وبحلول عام 1988 كان يذهب إلى كروتونفيل حوالي 5000 موظف من GE لاتباع مقررات مختلفة كل سنة، ومع ذلك بقيت أحصل على الأسئلة نفسها والتعليقات ذاتها مراراً وتكراراً، كان عاملون يقولون إن للرسالة والرؤية دلالة ومعنى، ولكنهم غالباً ما يضيفون: «ليست تلك هي الطريقة عندنا»، عليها اللعنة، بعد هذه الجهود كلها، لم تصل الرسالة إلى الجميع.

غادرت كروتونفيل مساء يوم من أيام سبتمبر من عام 1988 محبطاً جداً، كنت موهوباً، لقد أنتج ذلك اليوم جلسة جيدة بوجه خاص، إذ أفصح الدارسون في الصف عن إحباطاتهم بشأن محاولات تغيير أعمالهم، كنت أعلم أنه ينبغي أن ننقل الصراحة والعاطفة من الصف إلى مكان العمل.

وفي طريق عودتنا إلى فيرفيلد على متن طائرة الهيلوكبتر، كان على جيم بوغمان أن يصغي إليّ وأنا أعبر عن إحباطاتي. «لم لا تنقل افتتاحية كروتونفيل إلى كل مكان؟»

لم أعطه فرصة الجواب، إذ كنت أعرف ما ينبغي فعله.

«علينا إعادة خلق نموذج كروتونفيل في كل أرجاء الشركة».

حصلنا على الجواب عندما حطت بنا الطائرة في فيرفيلد. لقد وضعنا المعالم الرئيسة لفكرة ستغدو هي عامل المغيّر في GE عندما تتطور وتنمو بصورة كاملة خلال الأسابيع القليلة القادمة، أطلقنا عليها اسم «التدريب الخارجي» (Work - Out).

كان نموذج كروتونفيل ناجحاً لأن المشتركين في برامجها يشعرون بحرية الكلام، ففي حين كنت «رئيسهم» تقنياً، لم يكن لي أي أثر على حياتهم العملية الشخصية ـ خاصةً في الصفوف ذات المستوى الأدنى، علينا أن نخلق جوّاً كهذا في كل نواحي العمل، من الواضح أنه ليس بالإمكان جعل قادة العمل يديرون هذه الجلسات لأنهم يعرفون كل فرد في الغرفة، فتتغير الديناميكية، ويغدو الانفتاح أكثر صعوبة.

شرعنا في تطبيق الفكرة باستحضار موجهين متدربين من الخارج، وبوجه خاص من أساتذة الجامعات ممن ليس لديهم ما يكررونه لإقناع الآخرين بما لديهم من أفكار، لقد وضع نموذج التدريب على غرار لقاءات مدينة نيو إنجلاند (New England) التقليدية، إذ تدعى مجموعات من 40 - 100 موظف ليشاركوا بعضهم بعضاً في آرائهم في العمل والبيروقراطية التي تعترض طريقهم، لاسيما، الموافقات، والتقارير، والاجتماعات، والإجراءات.

إن كلمة Work-Out تعني ما تتضمنه دلالة الكلمتين: القيام بعمل غير ضروري خارج النظام، ولتحقيق هذه الغاية، توقعنا أن يعقد كل عمل مئات من جلسات «التدريب الخارجي»، وكان سيغدو ذلك برنامجاً هائلاً.

يستغرق «التدريب الخارجي» النموذجي يومين أو ثلاثة، يبدأ بعرض يقدمه المدير الذي ربما يطرح تحدياً، أو يرسم المعالم العريضة لبرنامج واسع، ثم ينصرف ليطلب من الموظفين ـ بغياب الرئيس وحضور الموجه الذي يسير النقاش ويوجهه ـ أن يعدوا قوائم بالمشكلات، ويناقشوا حلولاً، ويستعدوا لإقناع الرئيس بآرائهم وأفكارهم عندما يعود. يساعد الموجه الخارجي المحايد، ويكون عادة واحداً من بين أربع وعشرين أكاديمي سجلهم جيم بوغمان، على جعل عملية التبادل بين الموظفين والمدير أكثر يسراً وسهولة.

والجديد في الأمر هنا هو إصرارنا على أن يتخذ المديرون قرارات بشأن كل اقتراح في حينه، وكان يتوقع منهم أن يعطوا إجابات «نعم» أو «لا» على 75% من الأفكار على الأقل، وإذا لم يكن بالإمكان اتخاذ قرار في حينه فيتم الاتفاق على موعد يصدر فيه هذا القرار، ولا يستطيع أحد دفن الاقتراحات، إن رؤية الناس آراءهم تطبق على الفور تؤول إلى محطم حقيقي للبيروقراطية.

لن أنسى ما حييت حضوري لإحدى جلسات التدريب الخارجي في أبريل من عام 1990 في أعمال الأدوات لدينا. كنا نجلس وثلاثين موظفاً معاً في قاعة المؤتمرات في لكسينغتون (Lexington) في كينتكي في فندق هوليداي (Holiday Inn). كان أحد عمال الإنتاج النقابي منهمكاً في عرض كيفية تحسين صناعة أبواب الثلاجات، وكان يصف جزءاً من العملية التي تجري في الطابق الثاني من خط التجميع.

وفجأة قفز المشرف المسؤول عن المعمل وقاطعه، قائلاً:

«ذلك هراء. إنك لا تعرف عمّ تتحدث. إنك لم تكن في ذلك المكان أبداً».

أمسك مؤشراً سحرياً وأخذ يرسم على السبورة الموجودة في مقدمة القاعة. شرع يعرض، دون أن ندري، وأعطى الجواب. وقُبل حله على الفور.

إن رؤية نقابيين يتجادلان بشأن تحسين التصنيع تعدّ أمراً مثيراً وغريباً جداً. تصور فتياناً حديثي التخرج بدرجات علمية حديثة مازالت تلمع يحاولون إصلاح عملية التصنيع هذه، لن تكون لديهم فرصة، أما هنا فكان الفتيان ذوو الخبرة يساعدوننا على إصلاح الأمور.

ومن العجب أن نسي عاملون أدوارهم، وشرعوا التكلم بأصوات عالية في كل مكان.

انتشرت مئات من القصص المشابهة في المؤسسة كلها، وبحلول عام 1992، كان أكثر من 200.000 مستخدم في GE قد انخرطوا في التدريب الخارجي. يمكن تلخيص الأساس المنطقي للبرنامج بتعليق قدمه عامل أدوات متوسط العمر، إذ قال: «كنتم، خلال 25 عاماً تدفعون لقاء عمل يدي، في حين كنتم تستولون على دماغي ـ بلا فائدة».

لقد أكد التدريب الخارجي ما نعرفه وهو أن أقرب الناس إلى العمل أكثرهم دراية به وأفضلهم، ويمكن أن يعزى كل عمل جيد تمّ في الشركة إلى حرية العمل، أو فريق العمل، أو الفرد، والتدريب الخارجي حرر كثيراً منهم، إن التدريب الخارجي الذي نجم عن فكرة بسيطة انبثقت في كرتونفيل، وساعد على إيجاد ثقافة شرع في رحابها كل فرد يلعب دوراً، وحيث بدأت تدرس الأفكار وأخذ قادة العمل يقودون، بدلاً من أن يراقبوا ويسيطروا، أصبحوا مدربين ومعلمين بدلاً من واعظين ـ وجنوا ثماراً أطيب وأشهى.

وأخيراً، أصبحت كروتونفيل مرجل التعلُّم، إذ يتحول هناك أكثر مدرسينا قيمة إلى طلبة، فمن خلال العمل الصفي والدراسات الميدانية كانوا يعلمون قادة الشركة، ويعلم بعضهم بعضاً بأن هناك دائماً طريقة أفضل.

غدت كرتونفيل، في واقع الأمر، أكثر مصانعنا أهمية، وسرعان ما جعلناها أكثر إنتاجا، مصحوبة بفكرة سوف تغير المؤسسة إلى الأبد.

الفصل الثالث عشر

بلا حدود: نقل الأفكار إلى الواقع

كنت أجلس على المقعد تحت المظلة في باربادوس (Barbados) في ديسمبر من عام 1989 في فترة شهر عسل متأخر مع زوجتي الثانية جين(Jane). لقد حال برنامجي لسنة قادمة دون قضاء شهر عسل نموذجي عندما تزوجنا في إبريل. أما الآن فقد حصلنا على «إجازتنا الرومانسية» أخيراً، ولكن انتهى بي المطاف كالمعتاد إلى الحديث عن العمل، وليس إلى ما نسميه «حديث الوسادة».

لقد حقق «التدريب الخارجي» نجاحاً هائلاً، إذ كنا نرفس البيروقراطية في بطنها بهذا البرنامج، وكانت الأفكار تتدفق بسرعة أكبر فتغمر الشركة كلها، كنت أتلمس طريقة لأصف بها هذا الحدث، الذي سيستحوذ على المؤسسة كلها، وينقل المشاركة بالأفكار إلى المستوى التالي.

كنت أجرب على زوجتي جين فكرتي بشأن تركيز القوة العقلية لأكثر من 300.000 شخص في رأس كل فرد، يشبه الأمر إقامة حفل عشاء مع ثمانية ضيوف لامعين، كل منهم عالم بمجال معين مختلف عن الأخرين، فلنفكر كم يكون كل من يجلس إلى المائدة أفضل مما هو عليه لو وجدت وسيلة تجعل كلاً منهم ينقل ما لديه من أفكار إلى الضيف الآخر، ذلك ما كنت أسعى إليه، حقاً.

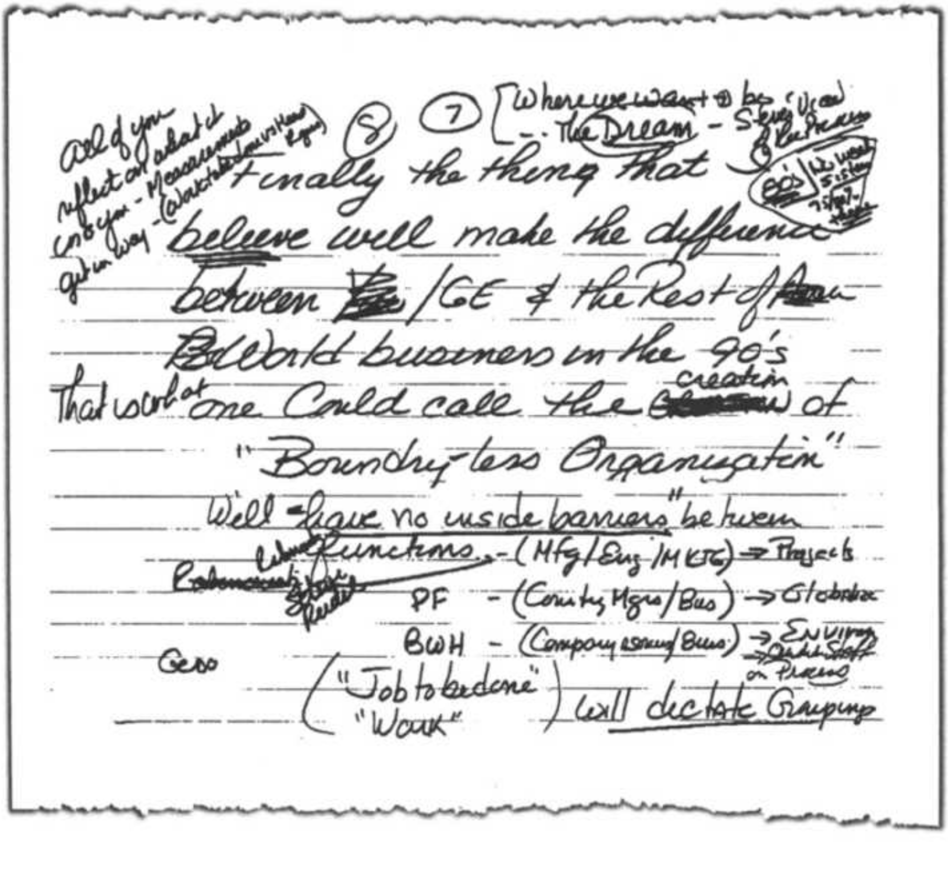
كان ساندي لين (Sandy Lane) في باربادوس مكاناً عظيماً، لم أحضر بحياتي عيد ميلاد كاريبياني (Caribean) إنه لأمر مختلف تماماً، ربما كانت رؤيتي لبابا نويل يطل من غواصة عندما كنت مستلقياً على الشاطئ هي الصدمة التي كنت أحتاجها، خطرت لي الفكرة في ذلك اليوم واستحوذت عليّ عشر سنوات تالية.

مسكينة جين، كنت أحقق نجاحاً كبيراً في ما أفعله، بقيت أتحدث عن الحدود كلها التي كاد التدريب الخارجي يحطمها، فقفزت كلمة «بلا حدود» فجأة

إلى رأسي. لقد لخصت فعلاً حلمي بشأن الشركة، لم أستطع انتزاع هذه الكلمة من ذهني.

وبقدر ما تبدو غبية، فإني شعرت بأنها إنجاز علمي خارق.

وبعد أسبوع ذهبت مباشرة من باربادوس إلى اجتماع مديري العمليات لدينا في بوكا راتون (Boca Raton) حيث كانوا منهمكين في أحدث ما استحوذ عليّ. اجتماع بوكا هذا هو جلسة تدوم يومين أختتمها دائماً برسم معالم تحدياتنا للسنة القادمة، وفي هذه المرة كانت الصفحات الخمس الأخيرة من خربشاتي كلها حول السلوك الذي لا حدود له، (أعتقد أن الملاحظات كانت أفضل من كتابتها (انظر الصورة أدناه)، كنت كالمعتاد، فوق القمة، لقد تعلمت أنه إذا ما أريد لفكرة كبيرة أن تنتشر، لابد من المحاولة مراراً وتكراراً حتى تثير الملاحظات والمشكلات حولها فتحرك إبرة البوصلة في اتجاهها.


8 7 [Where we want to be (Vision)
- The Dream -
Finally the thing that
believe will make the difference
between GE & the Rest of
World business in the 90's
That what one Could call the creation of
"Boundry-less Organization"
Will have no inside barriers" between
functions - (Mfg/Eng/MKTG) → Projects
PF - (Country Mgrs/Bus) → Globalize
BWH - (Company using Bus) → Environ
("Job to be done"
"Work") will dictate Grouping

في ملاحظاتي الختامية وصفت فكرة «بلا حدود» بأنها «سوف تميز شركةGE عن بقية الشركات في العالم في تسعينيات القرن العشرين». (لم أخجل من هذه الرؤية)، سوف تزيل شركة بلا حدود الحواجز بين المهام: الهندسة، والتصنيع، والتسويق، وغير ذلك، ولن نفرق بين العمليات المحلية والعمليات في البلاد الأجنبية، إنها تعني أنه سيكون لدينا عمل مريح في بودابست (Budapest) وسؤول (Seoul)، كما هو مريح في لويسفيل، وسكيناكتادي.

سوف تهدم الشركة بلا حدود الجدران الخارجية كلها، جاعلة للموردين والزبائن جزءاً من عملية واحدة، كما سوف تلغي الجدران الأقل ظهوراً وهي حواجز العرق والجنس، ولسوف تضع الفريق أمام الأنا وقبلها.

كنا عبر التاريخ نكافئ المخترع الذي يبتكر فكرة جيدة، أما «بلا حدود» فسوف تجعل من يحققون فكرة جيدة ويطورونها أبطالاً. وليس فقط أولئك الذين يبتكرونها، ونتيجة لذلك شجع القادة على مشاركة فريقهم في رصيدهم من الأفكار، بدلاً من أن يحتكروا هذا الرصيد لأنفسهم، إن انتماءنا بعضنا إلى بعض يحدث فرقاً كبيراً وتحولاً عظيماً.

«بلا حدود» ستجعلنا ننفتح على أفضل الأفكار والممارسات الآتية من الشركات الأخرى، لقد نجحنا في تنحية فكرة «ليس مخترعاً هنا» (NIH) بفضل استخدام فكرة تصنيع كانبام (Kanbam) من اليابان، والتي هي سلف فكرة مسح الموارد الطبيعية والقدرات في حينه، بل إن «بلا حدود» كانت أوسع نطاقاً، إنها تجعل كلاً منا ينهض في الصباح وهو يتطلع إلى «اكتشاف وسيلة أفضل كل يوم». إنها عبارة غدت شعاراً يوضع على جدران مصانع GE ومكاتبها في أنحاء العالم.

أعطت هذه الفكرة زخماً لثقافة التعلّم التي بدأتها فكرة التدريب الخارجي وبحلول عام 1990 كنا قد شرعنا بالإسهام عبر العمل، «بلا حدود» أعطتنا الكلمة التي تعبر عن هذا النهج وجعلته جزءاً من حياتنا اليومية، كنا نثير الجدل حولها في كل اجتماع، كنا نستخدمها لإرباك من لم يشارك في الفكرة أو المدير الذي لا

يضع موظفاً جيداً في عمل آخر، إرباكاً هزلياً مرحاً، إذ ربما يمزح أحدهم قائلاً: «ذلك سلوك «بلا حدود» حقاً».

لقد وصلت إليهم الرسالة واستوعبوها.

وبحلول عام 1991، بدأنا في جلستنا C لمراجعة الموارد البشرية، بتصنيف المديرين حسب درجاتهم في سلوك «بلا حدود»، وصنف كل مدير في الشركة إما «عالياً» أو «وسطاً» أو «متدنياً» بناء على تقييم أقرانهم، ومن ثم على آراء المشرفين عليهم، إن وجود دائرة فارغة بجانب اسم شخص ما يعني أن عليه أن يتغير بسرعة أو يرحل، كان كل شخص يحصل على تغذية راجعة تبين أين يقف في هذا التقييم ويعرف في الحال الأهمية التي اكتسبها هذا التقييم.

وفي عام 1992، وفي بوكا ثانية، فعلت ما جعل قيمنا بما فيها قيمة كون المرء «بلا حدود»، تخرج إلى الحياة حقّاً، بحثنا أنواع المديرين المختلفة بناء على مقدرتهم على النجاح مع الاحتفاظ بقيم GE. فوضعت أربعة أنواع من المديرين هي:

النموذج 1: المدير من هذا النموذج ينفذ ما يلتزم به ـ مالياً أو غير ذلك ـ ويشارك في القيم، ومن السهل التنبؤ بمستقبله.

النموذج 2: هو الذي يلبي الالتزامات ولا يشارك بقيمنا، ليس التنبؤ بمستقبله مبهجاً، ولكنه سهل كالنموذج 1.

النموذج 3: لا ينفذ أي التزام ولكنه يشارك في قيمنا كلها، كنا نعتقد بضرورة إعطاء أمثال هؤلاء فرصة ثانية أو ربما ثالثة، ومن الأفضل في بيئة مختلفة، ورأيت أن بعضهم يستقيم ويعود إلى رشده ويتحسن.

النموذج 4: هو أصعب النماذج تعاملاً معه، فهو ينفذ التزاماته كلها، وناجح في عمله ولكنه لا يشارك في قيمنا ـ أي المدير الذي يجبر عاملين على الأداء بالقوة بدلاً من إشاعة الرغبة في الأداء بينهم، هو ذلك الأتوقراطي،

الطاغية، غالباً ما كنا ننظر إلى هؤلاء المستأسدين نظرة أخرى، أعرف أننا كنا نفعل ذلك.

ربما كان ذلك السلوك مقبولاً في زمن آخر، أما في مؤسسة أصبح فيها سلوك «بلا حدود» هو القيمة المحددة والمعرِّفة فلا نستطيع قبول مدير من النموذج الرابع.

وأمام 500 شخص في بوكا، بينت أسباب الطلب إلى أربعة مسؤولين عملياتيين تقديم استقالتهم خلال السنة المنصرمة، دون ذكر الأسماء ـ بالرغم من أن أداءهم المالي كان جيداً. وعندما كنت أريد توضيح نقطة ما، لم أستخدم قط العبارة التقليدية: «ترك لأسباب شخصية».

قلت لهم: «انظروا حولكم. لدينا الآن من المسؤولين أقل بخمسة مما كانوا في عام المنصرم. أحدهم أعفي من عمله لفشله، وأربعة لأنهم لم يمارسوا قيمنا».

ووضحت لهم أن أحد المسؤولين قد سُرّح لأنه لم يكن يؤمن بفكرة «بلا حدود»، أو المشاركة بالأفكار ـ فهو لم يفهم معنى «بلا حدود» وسُرّح آخر لأنه لم يبن فريقاً قوياً، في حين سُرّح ثالث لأنه لم يمنح فريقه أي سلطة ولم ينشطه، وسرّح الرابع لأنه لم يفهم أبداً فكرة العولمة.

«وسبب استغراق وقت طويل في هذا الأمر هو أنه مهم جداً، إذ لا نستطيع التحدث عن الواقعية، والصراحة، والعولمة، وفكرة «بلا حدود» والسرعة، والتنشيط، ويكون لدينا أناس لا يؤمنون بهذه القيم، إذ ينبغي أن يفعل كل منا ما يقول، أي يجب أن يتطابق الفعل مع القول».

كان الصمت مخيماً حتى أن المرء يسمع سقطة الدبوس على الأرض، وعندما استخدمت الافتقار إلى سلوك «بلا حدود» كأحد الأسباب الرئيسة لتسريح المدير، وصلت الفكرة تماماً إلى الجميع وأدركوها، كان المرء يكاد يشعر بأن الجالسين كانوا غارقين في التفكير: هذا أمر جاد وحقيقي، إنهم يعنون ذلك.

وفجأة لم تعد فكرة «إيجاد وسيلة أفضل كل يوم» مجرد شعار، بل أصبحت جوهر سلوك «بلا حدود» وحددت توقعاتنا، وبعد سنوات من العمل في عتاد شركة GE وأجهزتها ـ إعادة البناء، الضمائم، والتصريفات ـ كانت فكرة «بلا حدود» هي في صميم تطوير ما أسميناه فيما بعد بـ «البناء الاجتماعي» للشركة.

تلك هي القيم الجوهرية لشركة GE التي تميز بعضنا عن بعض.

كان ينبغي الإصرار على التفوق وعدم التسامح مع البيروقراطية، علينا أن نبحث عن أفضل الأفكار وأن نطبقها بغض النظر عن مصدرها، وعلينا تثمين رأس المال الفكري العالمي عالياً، والذين يقدمونه، وعلينا التركيز بحماس على نجاح الزبائن، وفي الوقت نفسه عمل أكثر من 5000 مستخدم في كروتونفيل طيلة سنوات ثلاث لاخراج بيان بالقيم، اعتبرنا هذه القيم مهمة جداً لدرجة أننا وضعناها في بطاقات مصفحة نحملها جميعاً.

قيم GE
كلنا... بتكامل صلب دائماً... ■ نركز بحماس على نجاح الزبائن. ■ نعيش صفة سيجما ستة... ونؤكد أن الزبون هو دائماً المستفيد الأول منها... ونستخدمها لتسريع النمو. ■ نُصر على التفوق، وعدم التسامح مع البيروقراطية. ■ نتصرف وفق فكرة «بلا حدود» ونبحث دائماً عن أفضل الأفكار ونطبقها بغض النظر عن مصدرها. ■ نثمن رأس المال الفكري العالمي عالمياً، والذين يقدمونه، ونبني فرقاً متنوعة للوصول إلى الحد الأقصى.

■ نتطلع إلى التغيير من أجل فرص النمو التي تأتي بها ... مثل: الرقمنة.

■ خلق رؤية واضحة بسيطة متمركزة في الزبائن... ونعش تنفيذها ونجدده باستمرار.

■ نخلق بيئة «الامتداد» والإثارة، واللارسمية، والثقة.. ومكافأة التحسينات... والاحتفاء بالنتائج.

■ ونبين دائماً بحماس مُعدٍ، للزبون حروف «E» لقيادة GE: الطاقة الشخصية (Energy) للترحيب بسرعة التغيير والتعامل معها، والمقدرة على خلق جو ينشط (Energize) الآخرين... والتلهف (Edge) على اتخاذ القرارات الصعبة... والمقدرة على التنفيذ (Execute) الملائم بصورة منسجمة.

وباختصار أردنا خلق ثقافة تعلُّم تجعل شركة GE أكثر من مجمل أجزائها ـ أكثر من مجرد خليط أو مزيج من أقسام، فمنذ يومي الأول في منصب رئيس تنفيذي، أدركت أننا كنا أكثر من حقيبة من الأعمال غير المترابطة، ومنذ ذلك الحين عثرت على المصطلح «التنوع المتكامل» في جهد لإيصال ما تجنيه GE من فائدة من المشاركة بالأفكار إلى جميع الأعمال والأقسام، لم يكن ذلك المصطلح فاعلاً، بل كان «تجارياً (يخص الأعمال)»، ولم يكن شخصياً أو إنسانياً بما فيه الكفاية.

من المحير والمذهل ما تستطيع كلمتان فعله أو لا تستطيعان.

بالطبع، لا تكفي الكلمة أو العبارة، إذ لابد من دعمها بنظام يجعلها تتجسد عملاً، لا قولاً، فمن حيث المبدأ، علينا تغيير كيفية الدفع للأفضل عندنا، كان النظام السابق يعتبر العلاوة السنوية هي الجائزة الكبيرة، وكانت تقوم على أساس كيفية أداء العمل الفردي.

فإن كان أداء المرء جيداً ـ حتى وإن كان أداء الشركة ضعيفاً ـ فإنه يحصل على علاوته.

لم أصبر على فكرة غرق الشركة فتقوم بعض الأعمال بدعمها وإنقاذها. فنظام التعويض لا يدعم السلوك الذي أريد، فإن كنا نريد أن يكون كل عمل مختبراً للأفكار، فلابد من أن ندفع عاملين بطريقة تعزز المفهوم.

كان نظام التعويضات عندنا يعمل ضدنا، فيوم أعلن عن تعييني رئيساً للشركة في عام 1981 كان لديّ خيارات لـ 17000 سهم من أسهم GE وحققت أرباحاً أقل من 80.000 ـ بعد 12 سنة من الحصول على منح الخيارات، لنتصور كم كان قليلاً ما حصل عليه المسؤولون الآخرون، فإن كان أحدهم يحصل على 200.000$ راتباً حينذاك وحققت وحدة العمل عنده سنة عظيمة، فإن علاواتهم ستكون 25% من راتبهم الأساسي، أو 50.000$ لقد فاقت العلاوة الفردية كثيراً قيمة خيارات الأسهم، كنت أريد أن تعني النتائج الإجمالية وأسعار الأسهم للشركة للناس أكثر من نتائج عملهم الفردي.

ذهبت إلى المجلس في سبتمبر من عام 1982 وحصلت على الدعم من أجل التغيير، زدنا حجم خيارات الأسهم وأكثرنا المرات التي تمنح فيها، وعندما تعاون سوق الأسهم في مطلع ثمانينيات القرن العشرين، رأى عاملون أن أرباحهم من أداء الشركة فاق كثيراً أي شيء ربحوه من أعمالهم، فعزز ذلك مسألة «المشاركة في الأفكار» بين الـ 500 الكبار في الشركة.

لابد من عمل المزيد، وبسرعة أكبر، استغرق توسيع الخطة معي حتى عام 1989. وفي ذلك عام حصل ثلاثة آلاف من أفضل عاملين لدينا على خيارات الأسهم بدلاً من 500 فقط، واليوم بلغ عدد الذين يحصلون عليها 15000 موظفاً كل سنة، وقد حصل عليها حتى الآن ضعف هذا العدد.

لقد دفعت هذه التغييرات في خطة الخيارات وسوق الأسهم السليمة بقضية المشاركة في الأفكار إلى الأمام، كانت قيمة الخيارات الممارسة لكل فرد فيGE في عام 1981 فقط 6 مليون دولار. وبعد أربع سنوات ازداد العدد إلى 52 مليون دولار، وفي عام 1997، مُنح 10.000 من موظفي GE خيار أسهم بقيمة بليون

دولار، وفي عام 1999 حصل نحو 15000 موظف على 2.1 بليون دولار من الأسهم، وفي عام 2000، حصل نحو 32000 موظف على خيارات أسهم بقيمة 12 بليون دولار.

لقد جعلت خطط التوفير للموظفين عن طريق الأسهم وخيارات الأسهم عاملين في شركة GE أكبر المسهمين فيها.

يا لها من بهجة، يقدم لي كل يوم جمعة قائمة بعاملين كلهم الذين مارسوا خيارات الأسهم وبحجم مكاسبهم، كانت الخيارات هذه تغير حياتهم، وتساعدهم على تربية أطفالهم، وإدخالهم الجامعات، أو العناية بكبار السن من الآباء والأمهات، أو شراء بيت ثان.

وأكثر ما أبهجني هو ورود أسماء لا أعرفها. فلم يكن الأمر مجرد تسمين وإثراء، بل كانت فكرة «بلا حدود» تعطي ربحاً جيداً لكل فرد.

لقد منحنا سلوك تغييرات ملكية الأسهم ـ وتغييرات التعويض زخماً لإقلاع فكرة «بلا حدود» في عام 1990، مازالت تشكل قطعة من الأحجية، كنا بحاجة إلى المزيد، كنا بحاجة إلى وسيلة تبرز أفضل الأفكار إلى السطح وتنقلها بسرعة إلى أرجاء المؤسسة كلها.

ذلك ما أصبح عليه نظامنا التشغيلي.

لدينا، كغيرنا من الشركات، دائماً سلسلة من الاجتماعات والمقابلات المخططة خلال السنة، إن ما فعلته فكرة «بلا حدود» هو ربط الاجتماعات لخلق نظام تشغيل قائم على التدقيق المستمر للأفكار.

كنت أرى أن كل اجتماع يشكل طوبة في بناء عمارة الأفكار. كل واحد يبني على الآخر حتى تكبر الأفكار وتتحسن، وهذا ما جعلها أكثر من مجرد حزمة من جلسات مملة مستهلكة للوقت، وغالباً ما يعلق الموظفون الجدد قائلين إن ما يميز شركةGE هو التعزيز المستمر بثبات للأفكار الجوهرية اجتماعاً بعد اجتماع تلو اجتماع.

انطلق نظام التشغيل لدينا في مطلع يناير باجتماع يضم 500 قائد تشغيل في بوكا. إنه احتفاء بأفضل عاملين وأفضل الأفكار في الشركة، إذ يعرض المتكلمون من مختلف المستويات في كلمات لمدة عشر دقائق تقدمهم في مبادرة نوعية للشركة، لا كلمات طويلة مملة ولا محاضرات مصورة، بل مجرد نقل الأفكار العظيمة (انظر الملحق D للاطلاع على برنامج 2001).

عقدنا في مارس أول اجتماع رُبعي للمجلس التنفيذي للشركة في قاعة أسميناها «الكهف» في كروتونفيل، في هذه الاجتماعات يعرض قادة العمل أحدث ما توصلت إليه عملياتهم ويصفون أحدث أفكارهم بشأن المبادرات. ويتوقع من كل واحد منهم أن يطرح فكرة جديدة مبتكرة يمكن تطبيقها على وحدات أخرى.

يذهب، في إبريل ومايو، المسؤول التنفيذي للشركة ورئيس الموارد البشرية، بيل كوناتي (Bill Conaty) إلى الميدان لمراجعة عمل جلسات C كله. يمكن أن تكون هذه الجلسات شجاراً ممتعاً: جريئة، كثيرة الكلام، صادقة جداً حول أفضل عاملين لدينا، ننظر إلى تقدم العمل في مبادراتنا ومعيار عاملين في المؤسسة الذين يشتغلون في هذه المبادرات.

يتيح لنا ذلك إلقاء نظرة على أفضل وألمع شبابنا. كنت دائماً أقول للطلبة في كروتونفيل: «اتقضّوا على المبادرات، تلك هي الطريقة التي يحقق بفضلها المرء الشهرة».

وفي يوليو، لدينا متابعة عبر مؤتمر فيديوي لمدة ساعتين لنرى إذا ما طبقت تغييرات الكوادر التي اتفقنا عليها، وإذا ما استنتجنا بالعمل أنه لم يكن هناك طاقة كافية وراء المبادرة، فإنه يجري إصلاح ذلك قبل المؤتمر الفيديوي في يوليو.

وفي يونيو ويوليو، يأتي قادة العمل إلى فيرفيلد لإجراء مراجعات استراتيجية لأعمالهم، الجلسة I. نركز على منافسينا ونحاول استباقهم وتجاوز تحركاتهم إنها لعبة شطرنج ونفترض أن منافسينا سادة الشطرنج الروس.

التقى 170 مسؤولاً في الشركة، في أكتوبر، في كرتونفيل لحضور اجتماعهم السنوي، وتوضح الأفكار التي وجدناها في جلسات الموارد البشرية والجلسات الاستراتيجية في عرض لنموذج يُحتذى خلال عشر دقائق.

وفي نوفمبر نعقد الجلسة II حيث يعرض قادة العمل خطط عملياتهم للسنة الثانية. يُقضى نصف اليوم في عرض خطط نوعية محددة لكل مبادرة، وهنا نحصل على دفعة جديدة من الأفكار الطازجة.

ثم نعود إلى بوكا، ويكون لدينا لهذا البرنامج أفضل الأفكار التي تولدت خلال سنة فننتقي منها ما نشاء، ويمنحنا فرصة الإقلاع في سنة جديدة ودورة أخرى من الموارد المثيرة والجديدة التي يستطيع كل فرد استخدامها.

ولمساعدة المشاركة بأفضل الأفكار بلا هوادة، فإننا نكوّن مجموعة مبادرات مشتركة، وهذه هي الهيئة المشتركة الوحيدة التي سمحتُ لها بالنمو، لقد عينت غاري رينر (Gary Reiner) من مجموعة بوسطن الاستشارية في عام 1991 رئيساً لتطوير العمل وتنميته، وحولنا بؤرة تركيز المجموعة من الضمائم إلى دفع الأفكار دعماً للمبادرات عبر الشركة كلها، ضمت مجموعته حوالي عشرين من حملة الماجستير في إدارة الأعمال الذين كانوا يعملون كمستشارين منذ ثلاث سنوات إلى خمس وأرادوا أن يدخلوا العالم الواقعي.

جاؤوا إلى GE بناء على وعد منها بأنهم إذا ما نجحوا فإن GE سوف توظفهم في غضون سنتين، وكان لابد من توظيفهم، أكد ذلك أنهم لا يحركون الأفكار وينقلونها فحسب، بل أيضاً يساعدون قادة العمل على تطبيقها ومتابعة ذلك، لا نريد مجموعة الشركة أن تحتج على الأعمال. فإن لم يكونوا قادرين على تسويق الأفكار وإقناع الآخرين بها ومساعدة الأعمال، فينبغي أن يتركوا، شغلت أعمالنا خلال عشر سنين تسعة من كل عشرة ضمهم غاري إلى مجموعته، ومازال نحو65 واحداً منهم مع شركة GE بمن فيهم الذين اصبحوا الآن مسؤولين.

أعطتنا خيارات الأسهم دفعة انطلاق، وربط نظام التشغيل النقاط بعضها ببعض فأوجد بذلك دورة تعلُّمية مما كان يمكن أن يكون بدون ذلك سلسلة من الاجتماعات الروتينية، كما أن تقييم الموارد البشرية على أساس فكرة «بلا حدود» جعل الجميع يركزون على المشاركة في الأفكار، وقامت المجموعة المشتركة للمبادرات بتسريع هذه التحولات.

هذه الخطوات كلها رفدت الأفكار التي انطلقت عندما برز بابا نويل من الغواصة في باريادوس.

بعد أربعة شهور فقط من خطابي في بوكا التقيت لويد تروتر (Lloyd Trotter) الذي كان حينذاك نائباً للرئيس لشؤون تصنيع منتجاتنا الكهربائية، في جلسة C للمراجعة، أخبرنا لويد عن «مصفوفة» ابتكرها وساعدت في التقاط أفضل الممارسات من كل مصنع من مصانعه الأربعين، جاء لويد في البداية باثني عشر مقياساً ومنهجاً شائعة في المعامل كلها، ثم طلب من مديري كل مصنع أن يصنفوا أنفسهم بالمقارنة مع كل واحد بدءاً من موجودات المخزون حتى إنجاز الطلبات وتلبيتها.

يوضع على أحد محوري المصفوفة تقييمهم المقدر بالدرجات من 5-1 على أن تكون «5» هي الأفضل، وعلى المحور الثاني العملية أو الإجراء، وعندما يجمع لويد مديري معامله معاً في لقاء للهيئة يسأل كل واحد من الذين صنفوا أنفسهم في المرتبة الأفضل أن يشرحوا كيف وصلوا إلى هذا المستوى.

وعندما يعطي الحاصلون على درجة «5» تعليلات ناقصة لتصنيف أنفسهم في المرتبة العليا، يتوضح لدى لويد أن محاولته الأولى في الممارسات الأفضل لم تُحمل على محمل الجدّ، هناك عاملون مرتبكون كثر، فيبدأ التعلُّم الحقيقي والواقعي أثناء الجولة التالية، فمثلاً: كانت موجودات المخزون في معمل ساليزبوري (Salisbury) في كارولاينا الشمالية (North Carolina) أكثر من 50 سنوياً، أما معدل موجودات المخزون في بقية المعامل فقط كان 12، لم يمضِ وقت طويل حتى هرع كل واحد إلى ساليزبوري ليرى ما الخطى الصحيحة التي كانوا يتبعونها.

وسرعان ما حلت المقاييس الكمية محل التقييمات الذاتية.

كانت لدى لويد عادة رسم دوائر حول الممارسات الأفضل ومربعات حول الأسوأ، وسرعان ما أطلق على هذه العلامات اسم «الهالات» و«الأكفان» بما يتلاءم مع ما في ذهن لويد.

جلبت مصفوفة لويد الواضحة جداً انتباه الجميع، إذ لم يشأ أحد أن يكون الأخير، لذلك أخذ عاملون يتزاحمون لزيارة أفضل المعامل ليتعلموا كيف يحسنون معاملهم، كيف نعرف أن هذه المصفوفة قد نجحت؟ حسناً، في سوق بطيئة النمو، ارتفعت هوامش الاحتياطي الحديّة لدى لويد من 1.2% في عام 1994، إلى5.9% في عام 1996، ووصلت في عام 2000، إلى 13.8%.

كنت أتحدث عن مصفوفة لويد حيثما رحلت وحيثما كان لنا أنشطة متحركة. أصبحت «مصفوفة تروتر» أداة ساخنة في أنحاء شركة GE كلها، لم أر أبداً حالة فشلت فيها المصفوفة في توليد تحسين مهم في الأداء بدءاً من مقارنة مناطق المبيعات إلى تحليل مصادر الوفورات معملاً معملاً.

يبدو الأمر جليّاً، ولكني وجدت أن المصفوفة لم تطبق في كل مكان، وعندما كنا نضم شركة ما كنا نجد عاملين يعملون في مجمعات كبيرة، التقينا في عام 2001، أثناء اجتماع ضم هوني ويل (Honey Well) مدير معمل الحساسات في فريبورت (Freeport)، في إلينوي، كان يشتغل في مستوى نوعية سيجما سبعة (Seven Sigma).

لقد ذهلت، بصراحة، لهذا الإنجاز. فلم أر بحياتي معملاً يشتغل بهذا النوع من الكفاءة العالية، لم يكن أي عيب في أيٍّ من المكونات بقيمة أحد عشر مليوناً التي شحنها في عام 2000، فسألت العشرين شخصاً من هونيويل الموجودين في القاعة، كم شخصاً منهم زار هذا المصنع. فلم يرفع أحد يده، أما في شركة GE، فإن زوّار GE، سيغمرون المدير المسكين لذلك المعمل، وينبغي أن يكون في برنامج بوكا، من هو مثل لويد في عام 1991.

في كل مرّة نعثر على فكرة فإننا نمحّصها، نعرض بعض الأفكار في وقت أبكر مما ينبغي، وبعضها لا ينمو ولا يتطور، ولكن عندما نرى فكرة تعجبنا فإنها سرعان ما تغدو على المسرح في بوكا، وأحياناً أقع في الحب بسرعة أكثر مما ينبغي، ولكن إذا لم تكن الأفكار مجدية فإني أتخلى عن حبها بالسرعة ذاتها.

كانت الأفكار في تسعينيات القرن العشرين تأتي سريعة وغاضبة من كل حدب وصوب بما في ذلك من الشركات الخارجية، التقطت فكرة أثناء زيارة قمت بها مع سام والتون (Sam Walton)، مؤسس رول ـ مارت (Wal - Mart)، ففي أكتوبر من عام 1991 طلب مني سام المجيء إلى بينتونفيل (Bentonville) في أركانساس (Arkansas)، لأشاركه الحديث أمام مديري شركة وول ـ مارت، التقيت سام أول مرّة في ناشفيل (Nashville) في عام 1987، أثناء اجتماع للمديرين الإقليميين في شركته عندما وافق على ربط معطيات سجله النقدي بعملنا في مصابيح الإضاءة (ويُعدُّ ذلك مثالاً تاماً على فكرة «بلا حدود») وبتلك الطريقة استطعنا وضع لمبات الإضاءة على رفوف وول ـ مارت بسرعة وبدون أعمال ورقية كثيرة.

طرت عام 1991 إلى أركنساس والتقاني سام عند الطائرة بشاحنته، كان يبدو عليه المرض بوضوح وقد عُلّق له سيروم لإعطائه علاجاً كيميائياً، جعلني أروي أمام مجموعة الإدارة التابعة له حكاياتي عن الصعوبة التي واجهناها في التخلص من البيروقراطية في الشركة، ثم تولى هو الحديث، وتحدى مديريه ألا يسمحوا أبداً للبيروقراطية أن تزحف وتستولي على وول ـ مارت، قضينا ساعتين ممتعتين نتبادل الأفكار مع فريقه حول مساوئ البيروقراطية.

أخذني سام، في طريق عودتنا إلى المطار، إلى مخزن وول ـ مارت، كنا نسير في الممرات عندما تناول سام مكبراً بصورة مفاجئة ليعلن عن وجودنا قائلاً: «جاك ويلش من GE موجود هنا ليطلع على مخزننا، فإن كان لديكم أي إشكالات مع منتجاتهم (منتجات شركة GE) تفضلوا وقابلوه»، ولحسن الحظ لم يأت أحد، ومن المؤسف والمحزن أن سام توفي بعد ستة شهور بعد أن قضى عمره يرعى الشركة التي بناها.

علمت بفكرة وول ـ مارت، أثناء الزيارة، فأحببتها حقاً.

كـان المديرون الإقليـمـيـون لشـركـة وول ـ مـارت الموجـودون في بينتـوفـيل سـيطيـرون إلى مناطقـهم، سـيقـضـون الأيام الأربعـة التاليـة في زيارة مـخـازنهم والمخـازن المنافسـة، وسوف يعودون يوم الخميس ليلاً لعقد اجتماع مع المسؤولين الكبار في الشركة صبيحة يوم الجمعة ليقدموا ما فهموه من الميدان، فإن وجد مـدير إقليـمي مـخـزناً أو منطقـة قد نفد منهـا منتج رائج، فـإن رئاسـة الشـركـة ستحول المخزون من مخازن أخرى لتملأ الفراغ.

كانت ممرات كل مـخزن بمثابة مـجسـات لنبض الزبائن أسبوعيـاً على أكثـر الصعد أهمية.

كان لدى شركة وول ـ مـارت أنظمة متقدمة جداً من الحواسيب وأجهزة ضبط الموجودات، يجلس مديرو المبيعات ـ أثناء اجتماعات الجمعة ـ في مقدمة القاعة. ويحكي الواحد تلو الآخـر تجربتـه في الميدان، ويكون فـريق التكنولوجيـا العاليـة المسؤول عن أنظمة المعلومات موجوداً للرد فوراً على متطلبات المديرين الإقليميين.

قال المديرون، يوم كنت هنـاك، إن الجو كان دافئاً في الوسط الغربي وأبرد في الشـرق، فكان لديهم فـرط في التجـميد فـي أحد الأقـاليم، ونقص في إقليم آخـر. فـأصلحـوا الوضع فـي الحـال، إن هذا التنـاغم بين التـواصل السـريع مـع الميـدان والتقنيـة العـاليـة في مقـر الرئاسـة يعد وسيلة من الوسـائل التي كان يسـتـخدمـهـا سـام والرئيس ديفيـد غـلاس (David Glass) للحـفـاظ على مـقـدرة شـركـة وول ـ مارت الصغيرة على الاستجابة وهي تنمو بسرعة هائلة.

عدت من بينتونفيل تواقاً لمعرفة كيف يمكننا تطبيق هذا النظام، أتاح لي سام أن أرسل عدة فرق عمل عدة من GE إلى حيث هو ليحضروا جلسات الجمعة.

ومـا إن رأى العـاملون لدينـا هذا النظام حـتى أحبـوه، فهم قـادة العـمل الفكرة وطبـقوهـا في ثقـافة شـركة GE، إذ شـرعوا يجـرون اتصالات هـاتفيـة أسبـوعيـة مع فـرق المبيعـات فـي الميـدان. إضـافـة إلى وجـود أعضـاء تنفيـذيين، ومـديري تسـويق،

ومبيعات، وتصنيع من المستوى الأعلى جاهزين للإجابة فوراً عن أي قضية سواء كانت توصيل السلع، أو أسعارها، أو نوعية المنتج.

أطلقنا على هذه الطريقة اسم «استخبارات السوق السريعة» (QMI) ـ وتابعنا تقدمها في كل اجتماع ربعي للمجلس التنفيذي للشركة. لقد حققت هذه الطريقة نجاحاً باهراً، إذ قربت القيادة كلها من الزبائن أكثر، وكنا نحل، على الفور، قضايا وفرة المنتجات ونجد إشكالات النوعية التي لم تكن لتكشف إلا بعد وقت متأخر.

كان يأتي قادة العمل لدينا بأفكارهم العظيمة إلى المجلس التنفيذي للشركة. ففي عام 1995 وصف بوب نارديلّي (Bob Nardelli) الرئيس التنفيذي للمواصلات والنقل في GE مصدراً جديداً لموهبة عظيمة، ناضل قسم المواصلات والنقل مع رئاسته في إري (Erie) في بنسلفانيا لاجتذاب أفضل الناس، قال بوب إنه وجد مورد مواهب لا نهاية له في ضباط الجيش الصغار (JMO)، كان معظمهم من خريجي الأكاديميات العسكرية ومن الذين خدموا أربع إلى خمس سنوات في الجيش، إنهم مجدون، أذكياء، أقوياء، ولديهم خبرة قيادية، ومرنون جداً لأنهم خدموا في أكثر أماكن العالم قسوة.

انتشرت فكرة نارديلي كانتشار النار في الهشيم، وبعد أن عيّنا 80 ضابطاً صغيراً في هيئة الموظفين، طلبنا إليهم المجيء إلى فيرفيلد ليوم واحد، لقد تأثرنا بنوعية ما رأينا فوضعنا خطة لتشغيل 200 منهم كل سنة، وكانت جلستنا C تقيّم النجاح الذي حققه كل عمل شغّل ورفّع ضباطاً صغاراً سابقاً.

لدينا اليوم أكثر من 1400 منهم مسجلون في جداول الرواتب، كانت تلك هي فكرة بوب ـ وساعدت فكرة «بلا حدود» مجموعاتنا عاملة على تجاوزها كلها.

إن مفتاح نظام التشغيل هذا هو إدراك أن الأمر كله يدور حول التعلّم والحصول على نتائج. فكان يعيد توليد الأفكار وتكرارها. بدا لنا في اجتماع لقادة البحث عن مصادر في عام 1999، مثلاً، أن عمل أنظمة الطاقة لدينا كانت تحقق وفراً كبيراً بفضل إدارة مزادات للموردين عبر الإنترنت. كانوا يحصلون

على برنامج المزادات من شركة خارجية لقاء 100.000$ إضافة إلى دفع مبلغ لقاء تشغيل البرنامج في كل مرّة، أحب رئيس المواصلات والنقل والبحث عن المصادر لدينا جاك فيش (Jack Fish) الفكرة ولكنه لم يشأ إنفاق 100.000$ ـ وزيادة لقاء ذلك.

وبدلاً من ذلك، عاد إلى العمل وسأل بات ماك نامي (Pat Mc Namee) مدير تكنولوجيا المعلومات (IT) العائدة للمواصلات والنقل حينذاك، إن كان يستطيع الحصول على فكرة مثلها وأرخص منها، وبالتعاون مع طالبين من جامعة ولاية بنسلفانيا وبمساعدة من مهندسي البرامج الحاسوبية في الهند استطاع ماك نامي بناء نموذج في ثلاثة أسابيع لقاء 17000$، وبعد أسبوعين عقدوا أول مزاد على الإنترنت للقفازات الصناعية، التقطت الحكاية من جاك أثناء الجلسة II لمراجعة الخطط عاملة في نوفمبر، ووضعت بات على جدول بوكا في يناير من عام 2000، التقطتها الأعمال الآخرى بسرعة، وغمرنا أكثر برامج المزادات بيعاً في الخارج إلى الأبد.

المرة الثانية التي التقيت فيها جاك فيش كانت بعد أربعة شهور من جلسة C لأعمال النقل والمواصلات، حدّث جاك نشاطه في مجال المزادات عبر الإنترنت. قال إن غايته هي 50 مليون دولار من مشتريات القسم على الإنترنت تلك السنة. وكنت حينذاك في طريقي أثناء جولة دورية إلى جلسات C في أعمال أخرى من أعمال GE حيث كانت أهداف المزادات أعلى بكثير. وكان هدف أنظمة الطاقة هو بليون دولار، وكان هدف عمل آخر 300 مليون دولار، وهدف ثالث كان 500 مليون دولار، كانوا يتحدثون عن وفورات واقعية، فلقاء كل دفعة مشتريات بمبلغ 100 مليون دولار تضعها على الإنترنت، تخفض تكاليف مشترياتنا بمقدار 5 ملايين إلى 10 ملايين دولار.

قلت لجاك شبه مازح: «أعرف، يا جاك، أن هذا يبدو كعمل سيء ينجو من العقوبة، أنت من دفع الجميع إلى البدء بالعمل، وأنت المخترع، والآن لديك أدنى هدف».

وبعد أسبوع، بعد التدقيق مع أقرانه، أرسل لي بريداً إلكترونياً يخبرني بهدفه الجديد البالغ 200 مليون دولار، وقال إنه سوف يتجاوز ذلك.

وفعلاً تجاوزه.

لدى أول شخص أتى بالفكرة الجديدة وقت مريح، لقد هيأت أهداف ذلك الشخص لما سيأتي من الخطوات ـ وهكذا تبدأ الدورة ثانية.

إن مجموعة المبادرات المشتركة التابعة لغاري رينر (Gary Reiner) لم تنشر الأفكار فحسب، بل ولدت أفكارها الخاصة بها، في اختتام غاري لجلستناII للمراجعة الاستراتيجية عام 1992، وجد أن أسعار مبيعاتنا كانت تنخفض1 سنوياً في حين أن تكاليف مشتريات سلعنا كانت مازالت مرتفعة، وشرح هذا التوجه بخريطة بسيطة لوجهة النظر أسماها «الخريطة الوحش»، كانت وحشاً لأن الفجوة بين سعر مبيعاتنا وتكاليف مشترياتنا كانت تضيق، وكذلك الأرباح. فإن لم نفعل شيئاً تجاه هذا الوحش فإنه سوف يفترسنا أحياء.

أشرك غاري المجلس التنفيذي للشركة في هذا التحليل في سبتمبر، وفي اجتماع المسؤولين في أكتوبر وفي باكو في يناير عام 1993 شرح أفضل رئيسين للبحث عن مصادر كيف أنهما كان يخفضان تكاليف المشتريات، وأثناء مراجعات جلسة C في عام 1993 درسنا بعمق كل مؤسسة بحث عن مصادر.

كان قادة البحث عن مصادر يأتون إلى فيرفيلد خلال السنوات التالية لحضور الاجتماعات الربعية لمجلس البحث عن مصادر ومشاركة نائب الرئيس أو مشاركتي أنا في أفضل أفكارهم، وكان يعلم قادة العمل أن عليهم إرسال خيرة من عندهم، وإن لم يفعلوا فإننا نرى وجوهاً أخرى في المرة التالية.

فعندما يكون لدينا أناس أفضل تكون لدينا أفكار أفضل، وهذا التركيز قتل الوحش والخريطة.

من بين الأفكار كلها التي استخدمت عبر نظام التشغيل عبر السنين، برزت إحدى أفضلها من مقرر إدارة الأعمال (BMC) في كروتونفيل، إنها مثال رائع

على كيفية ربط كروتونفيل بمنهاج التعلّم في الشركة كلها مباشرة، في عام 1991، جاء بوب نيلسون (Bob Nelson) وفريقه المالي بتحليل يبين ما ينبغي أن تفعله شركة GE لتصبح شركة بمئة بليون دولار وتحقق أرباحاً قدرها عشرة بلايين دولار قبل نهاية القرن، في ذلك الحين، كانت مبيعات GE تقدر بـ60 بليون دولار مع مكاسب بعد الضرائب قدرها 5.4 بليون دولار.

أحببت الهدف، وتحديت صف الإدارة في كروتونفيل في فبراير من عام 1995 لإعطائنا بعض الأفكار الجديدة حول كيفية تحقيق هدف المئة بليون دولار، قام جزء من الصف بتقييم ما أحسنت GE فعله بفضل إجراء مقابلة للقادة في عشرة أعمال من أعمال GE، وقامت مجموعة أخرى بزيارة زبائن جوهريين ليسمعوا منهم رأيهم بمظاهر نمونا، وقام فريق ثالث بزيارة التنفيذيين في شركات عالية النمو ليروا ماذا يمكن أن نتعلم منهم.

ومن المفارقات أن الفكرة الوحيدة الأفضل لم تصدر عن شركة أبداً، بل عن الكلية الحربية التابعة للجيش الأمريكي في كارليسل (Carlisle)، في بنسلفانيا. إذ وضع تيم ريتشاردز (Tim Richards) الذي يدير صفّاً لمقرر إدارة الأعمال لدينا في كروتونفيل مسودة خطة لدمج صفنا مع صف من الذين يحملون رتبة كولونيل في الكلية الحربية، قال إن الجيش يحاول تغيير مهمته جذرياً من نمط الحرب الباردة إلى نوع من الحرب تمنحه مرونة لخوض عشرات الحروب الصغيرة والبعيدة في مختلف أنحاء العالم.

كان تيم يعتقد أنها فكرة ملائمة، فقال: «إنها واحدة من الأفكار الرعناء التي صدف أنها مفيدة».

وخلال زيارة دامت أربعة أيام قال أحد كولونيلات الجيش للصف إن استراتيجيتنا لأن نكون رقم 1 أو رقم 2 في السوق يمكن أن تؤخرنا وتفوت علينا فرص النمو، وقال إن لدى شركة GE عدداً كبيراً من القادة الأذكياء الذين هم

على درجة من الذكاء بحيث يستطيعون تحديد أسواقهم بدقة ويحتفظون برقم 1 أو رقم 2 بأمان.

سيقدم هذا الصف، بصورة عادية، تقريره حول مكتشفاته في كروتونفيل إلى مجلسنا التنفيذي في اجتماعه الذي يعقد في يونيو من عام 1995، كنت في ذلك الوقت أقضي فترة نقاهة بعد الخضوع لعملية قلب مفتوح، لذلك لم أسمع العرض إلا في أواخر سبتمبر عندما جاء سبعة من أعضاء الصف إلى فيرفيلد.

وردت رؤية الكولونيل حول إعادة تشكيل السوق في واحدة من ثماني خرائط. اقترح الفريق فيها إحداث «تغيير البنية الفكرية». قالوا لابد من إعادة تعريف أسواقنا الحالية وتحديدها بحيث لا تزيد حصة كل عمل من أعمال الشركة في السوق عن 10%، كان ذلك التمرين النهائي لتوسيع الفكر، وابتكار توسيع السوق.

منذ 15 سنة وأنا أطرق فكرة الحاجة إلى أن نكون رقم 1 أو رقم 2 في كل سوق. أما الآن فإن هذا الصف يقول لي إن أكثر الأفكار جوهرية لدينا تعيق نمونا.

قلت لهم: «لقد أحببت فكرتكم!!» وبصراحة أحببت كذلك الثقة بالنفس التي بدت وهم يدفعون بفكرتهم في وجهي.

كان ذلك سلوك «بلا حدود» في أحسن أحواله.

إن الحصول على حصة عالية في سوق محددة بدقة ربما تكون فكرة جيدة وتبدو عظيمة على الورق، بيد أن الصف كان محقاً: لقد أغلقنا أنفسنا على الاستراتيجية الموجودة والتي ثبت أن أي بيروقراطية يمكن أن تهدم كل ما بنيناه.

أخذت فكرتهم ووضعتها ضمن ملاحظاتي الختامية إلى ما بعد أسبوعين حيث طرحتها في اجتماع المسؤولين السنوي في مطلع أكتوبر (انظر الملاحظة أدناه).

وللقيام بذلك لابد من أن تفتح عينيك على فرص النمو، ربما يكون تأكيدنا على رقم 1 أو رقم 2، أو «أصلح، أو بع، أو أغلق» مفيداً لتفكيرنا وضاراً ببنية العقل التنموي.

Before Getting to Quality I'd
like you to reflect on the recent BMC
Challenge to all the business leaders
--- How Can you define Your MKT in
such a way that your present
product offering represents <<10%
share of this NEWLY DEFINED MKT
-- Doing this just has to Open
Your eyes to Growth Opportunities
--- Perhaps our Stress on #1 & #2 or
Fix, Close or Sell now limits our
thinking & ~~stops our Growth~~ hurts
our Growth MINDSET.

We are going to ask you and
your teams in S-II to Come in with
Some fresh thinking... ~~on~~ on this
--- and Give us a page or two on
~~how you can define your current~~
~~how~~ what you would add to ~~expand~~
~~your~~ Your MKTS to define your
Market Share as Less than 10%.

طلبت من كل عمل من أعمالنا أن يعيد تحديد أسواقه ويعطينا صفحة أو صفحتين من «التفكير الجديد» حول هذه المسألة خلال جلستنا II لبحث الخطط عاملة في نوفمبر.

وبفضل استخدام هذه الرؤية الأوسع لأسواقنا تغيرت معدلات نمونا، فقد عززت عزمنا على التوسع في الخدمات بصورة جريئة، فقد انتقلت GE من «تحديد السوق» بـ115 بليون دولار في عام 1981، إلى أكثر من تريليون دولار اليوم، مفسحة مجالاً واسعاً للنمو، ففيما يخص الأنظمة الطبية، على سبيل المثال، انتقلنا من تقييم حصتنا في سوق التصوير التشخيصي إلى تقييم مراحل التشخيص كلها بما في ذلك خدمات الأجهزة، وتكنولوجيات التصوير الشعاعي والأنظمة المعلوماتية للمشافي.

حصرت أنظمة الطاقة لدينا أعمال الخدمات التابعة لها في توريد قطع الغيار وإجراء الإصلاحات في تكنولوجية شركة GE، وبفضل هذا التحديد بهذه الطريقة أصبح لدينا 63% من أسهم السوق البالغة قيمتها 2.7 بليون دولار، يبدو ذلك جيداً ــ بل ممتازاً، وبفضل تحديد السوق لاحتواء إجمالي صيانة معمل الطاقة، أصبح لدى أنظمة الطاقة 10% فقط من أسهم السوق البالغة قيمتها17 بليون دولار.

وإذا ما استمرت عملية توسيع محددات السوق لتشمل الوقود، والطاقة، والمخزون، وإدارة الموجودات، والخدمات المالية، فإنه يمكن لعب دور فعال في السوق يصل إلى 170 بليون دولار، وحصتنا من ذلك كانت فقط 5-1%.

مرّة أخرى، فتحت هذه الممارسة أعيننا وأشعلت طموحنا.

وفي غضون السنوات الخمس التالية ضاعفنا معدل نمو الخط الأعلى في شركة GE مع حقيبة الأعمال المنشطة حديثاً، نفسها، انتقلنا من 70 بليون دولار عائدات في عام 1995، إلى 130 بليون دولار في عام 2000. أمور كثيرة ساعدت

على حدوث ذلك، بيد أن هذه البنية الفكرية الجديدة لعبت دوراً كبيراً، أحببت واقعة أننا تحدينا صف كروتونفيل فخرج ووجد فكرة عظيمة في رأس كولونيل في الجيش في بنسلفانيا.

كان ذلك سلوك «بلا حدود» في أحسن أحواله. كان عاملون لدينا يجدون فعلاً «طريقة جديدة» تميز شركة GE عن سواها في العالم، ويمكن قياس ذلك بالنتائج، فقد انتقلت هوامشنا العملية من 11.5% عام 1992 لتسجل18.9% عام 2000، وفي أعمالنا الصناعية، قفزت عائدات رأسمالنا عامل من 4.4، إلى 24 عام 2000، وصلت عائداتنا 130 بليون دولار بدخل صافٍ قدره حوالي 13 بليون دولار.

كانت فكرة «بلا حدود» تساعد الكثيرين منا نحن العاديين على القيام بأمور خارقة.

❖ ❖ ❖

الفصل الرابع عشر

انقضاضات مفاجئة*

هناك ميزات لكون المرء رئيساً.

من ميزاتي المحببة التقاط قضية ثمّ أفعل ما اسميه «بالانقضاض المفاجئ». أي تحديد موضوع للتحدي يمكن بفضله أن يحدث المرء تمايزاً ـ موضوع يبدو هزلياً ـ ومن ثمّ أن يلقى المرء بثقل موقعه خلفه، ربما يسمي البعض ذلك، وهم محقون، تطفلاً، أو «تدخلاً فيما لا يعنيني».

كنت أفعل ذلك دائماً في كل مكان في الشركة.

كنت أحشر نفسي في كل ما يدلني أنفي على أن أحشر نفسي فيه، بدءاً من نوعية أجهزة الأشعة السينية حتى إدخال الماس بمواصفات الأحجار الكريمة، أختار موضوعاتي وأحشر أنفي فيها، ظللت أفعل ذلك حتى آخر أيامي في الوظيفة.

ومن انقضاضاتي الأخيرة تلك التي شملت شركة CNBC في مايو من عام 2001.

إذ كان لو دوبس (Lou Dobbs) معتمد برنامج موني لاين (Money Line) لشركة CNN، في طريق عودته بعد غياب سنتين، وكانت عودته تشكل تهديداً محتملاً لمركز عملنا في شركة CNBC في برنامج يدوم زمناً قصيراً من الساعة 6.30 - 7.30 مساءً، وكانت مراتب المعتمدين المساعدين، رون إنسانا (Ron Insana)

* انقضاض مفاجئ: تدخل المرء في ما يبدو أنه لا يعنيه (يحشر أنفه فيه) ولكنه يسفر عن نتائج باهرة (المترجم).

وسوهيريرا (Sue Herera) قد ضاعت بفضل موني لاين بعد رحيل دوبس، تلقيت هاتفاً من سو في أواخر إبريل تطلب مني أن أرسل بريداً إلكترونياً لأهيء الفريق استعداداً لخوض معركة عودته في 14 مايو.

كانت CNBC مشروعي المدلل وكانت سو هي دعامته منذ اليوم الأول، وكانت عوناً لنا كذلك في شركة GE وشبكتنا النسائية، كنت أعتبرها صديقة، وبسبب الحملة النقدية التي تشنها CNN على دوبس، ألغت سو إجازتها الأسروية لتضطلع بهذا التحدي.

«بدلاً من إرسال بريد إلكتروني، لماذا لا آتي أنا بنفسي، يا سو، والتقى بالفريق كله».

فقالت: «ليكن ذلك».

وفي غضون أسبوع كنت أجلس في أستوديو نيوجيرسي التابع لـCNBC أشرب الكوكا والصودا، أتبادل الأفكار مع رون وسو ونحو خمسة عشر عضواً من أعضاء الفريق، بدا لي الوضع وكأنه جلسة من جلسات «التدريب الخارجي» التي كنا نعقدها قبل عشر سنوات، خرج الفريق بفكرة إطالة برنامجنا بحيث يبدأ في الساعة السادسة، وبذلك نتراكب مع برنامج موني لاين مدة نصف ساعة، أحببت تلك الفكرة وغيرها من الأفكار الواردة التي خرجوا بها.

ولدى مغادرتي الاجتماع وعدتهم بمليوني دولار لتعزيز البرنامج، وفي طريق عودتي، اتصلت وأنا في السيارة، بأندي لاك (Andy Lack) الذي عيّن في ذلك الوقت رئيساً لـ NBC وطلبت منه إن كان بالإمكان وضع سو ورون في عرض «اليوم» (Today) صبيحة عرض برنامج دوبس، ثمّ اتصلت برئيس البرامج الرياضية في NBC، ديك إيبيرسول (Dick Ebersol) ووافق على أن يعرض أفلام بيزنيس سنتر (Business Center) الإعلانية في أثناء عرض NBA لأفلام التصنيفات الرياضية في نهاية الأسبوع.

وبحلول نهاية الأسبوع، كان كل من في NBC بدءاً من عاملين في الرسوم الفنية والتصويرية حتى عاملين في التصاميم، قد انخرط في العراك.

لابد وأن يحصل استقصاء آراء المشاهدين لدى عودة دوبس، ولكننا لن نجعل ذلك سهلاً، سيكون بيننا حرب طويلة ـ ونريد الفوز بأول معركة، وعندما طلب خلفي، جيف إميلت (Jiff Immelt) إجراء حديث غير رسمي حول أمور بسيطة عادية في نهاية ذلك اليوم، كان عليّ أن أعترف، قلت له إني كنت في CNBC أقوم بدور «مدير المشروع» ثانية، وهو يعرف منذ كان في الأنظمة البلاستيكية والطبية كم أكون مؤذياً ووبائياً.

«أعدك، يا جيف، ألا يتعدى الأمر اليوم مجرد تطفل، وسيكون هناك شهران آخران من التطفل، وبعدئذ تتخلص مني».

والفضل لهذا الكتاب الذي أبقاني بعيداً عن جيف طيلة الفترة الانتقالية.

سافرت وجيف يوم الأحد ليلاً إلى طوكيو، لذلك لم أستطع مشاهدة شجار ليلة الافتتاح، ظل فريق CNBC يرسل لي بريداً إلكترونياً يحيطني فيه علماً بالنتائج، اتفق بيزنيس سنتر مع دوبس على يوم الاثنين ليلة عودته بالذات. وبحلول يوم الخميس كان قد ازداد مشاهدو بيزنس سنتر كثيراً، ولحسن الحظ عدت من طوكيو في الساعة 5.30 مساء يوم الجمعة، في الوقت المناسب لمشاهدة العرض النهائي للأسبوع في البث المباشر.

كان رون وسو عظيمين، لقد منح الفريق العرض حياة جديدة، كنت سعيداً بهم جميعاً، لقد فازوا في المناوشة الأولى. يا لها من فرحة !!.

قمت بمئات من مثل هذه الانقضاضات المفاجئة، لم تكن كلها ناجحة، وكثيراً من أفكاري لم تلق قبولاً أبداً، أما بالنسبة لي فكان الرضى والمرح يمتزجان بهذه المداخلات ويخلقان إثارة وجدلاً حول الاتجاه الذي ينبغي أن يتخذه المشروع.

وبغض النظر عن صفتي الرسمية، أعتقد أني «نجحت في ذلك» لأن عاملين كانوا يشعرون بأني أساعدهم، وكانوا يعلمون أني لا أنزعج أبداً إذا ما القي بأفكاري في سلة المهملات، (ملاحظة المحرر: فعلاً، إنك لا تنزعج!!).

ومن الأعمال التي كنت أحشر انفي فيها هي أعمال GE الطبية، إذ كنت منخرطاً في ذلك العمل بطريقة أو بأخرى منذ 28 عاماً، أحببت التكنولوجيا، وعاملين في المجال الطبي، والزبائن، وكنت أشعر كأني واحد من هيئة عاملين الطبية، كنت في سبعينيات القرن العشرين ومطلع ثمانينياته «مدير المشروع الافتراضي» لأجهزة المسح CT وآلات MRI.

وفي مطلع تسعينيات القرن العشرين وقعت في حب مشروع آخر، هو التصوير بالأمواج فوق الصوتية، لم يحالف شركة GE الفوز في هذه التكنولوجيا اللاعدوانية واللا إشعاعية، كنت متأكداً بأننا نستطيع أن نفعل المزيد.

وبدءاً من عام 1992، أصبحت «مدير المشروع» اللارسمي، مما يثير الدعابة. وبعد أن وقفت ضد ضم مكلف من أجل تحسين موقعنا التنافسي، قمنا بجهودنا الداخلية الخاصة بنا للتطوير والتنمية. طلبت من جون تراني (John Trani) الرئيس التنفيذي للشؤون الطبية أن يهمل الروتين النموذجي لكتابة التقارير ورفعها، ويشرع بتلقي تقارير المشروع بنفسه مباشرة. أحب جون النتائج وحصل عليها بفضل بناء فرق مخلصة تستطيع تحمل أي عبء وتجاوز أي عقبة.

أعددنا الفريق في مبنى تصنيع قديم وجددناه كلياً كي يشعروا وكأنهم فائزون، وضع مختبر البحث للشركة المشروع في أولوياته، وبعد أن تقاعد مدير المشروع، قررنا أن نخرج عن نطاق GE إلى صناعة الأجهزة الفوق الصوتية لتحل محل المشروع، أجريت مقابلات للمرشحين، وأقنعتهم بالتزامنا بفوق الصوتيات التي تعرّض الكثير من إيجابياتها إلى التساؤل والشك بسبب بداياتنا الخاطئة.

وجدنا شخصاً اسمه عمر إشراق (Omer Ishrak) من مواطني بنغلادش تشعر لدى لقائك به وكأن فوق الصوتيات تجري في عروقه، كان يعمل لدى منافس كبير، فكرنا جميعاً بأن هذا هو الشخص الذي نريد، فوظفناه.

انطلقنا في السباقات، وأكدت على ضرورة تزويده بالمال اللازم وإيلائه الاهتمام الذي يستحق، وكلما ذهبت إلى ميلووكي (Milwaukee) لزيارة قسم الأنظمة الطبية، كنت أجري صفقة كبيرة في الأجهزة الفوق الصوتية مع عمر رغم أن ذلك القسم لم يكن سوى جزء صغير من العمل كله.

صرت أكبر مشجع لعمر، شغل أناساً عديدين، كثير منهم من الصناعة ذاتها والباقي معروف لدى الجميع، انطلقنا من الصفر في عام 1990 حتى وصلنا رقم 1 في عام 2000، موجدين عملاً مربحاً جداً وينمو 20% إلى 30% سنوياً إلى أكثر من 500 مليون عائدات سنوية اليوم، أصبح عمر مسؤولاً في الشركة، وسررت كثيراً بنجاحه بقدر ما سُر به هو.

ومن الانقضاضات المفاجئة في الشؤون الطبية تدخلي في نوعية الصمامات الإلكترونية الداخلة في أجهزة الأشعة السينية العائدة لـGE، وآلات المسح CT. بدأت الحكاية عام 1993، كنت في نشاط يتعلق بالزبائن، وأقوم بزيارة مجموعات من الزبائن في مدن عديدة، كان زبائن الأجهزة الطبية لدينا يعتقدون أن لدينا أفضل تكنولوجيا CT ولكنهم كانوا يشكون بصوت عال من قصر حياة صماماتنا الإلكترونية، وعندما عدت وجدت أن معدل حياة صماماتنا الإلكترونية المستخدمة في المسح CT هو 25000 صورة، أي أقل من نصف حياة الصمامات المنافسة.

نظامنا الـ CT كان جيداً جداً، بحيث غطى على ما يمكن أن يكون نقطة ضعف في أعمالنا ــ ألا وهو الصمام الإلكتروني.



والدتي: غريس ويلش، 1920



أمي وأبي، حوالي عام 1930.



تفاحة عين أمي.



مع زميلي بيل غولين (يسار)، ومايك تيفنان (وسط)، 1945، في أولد أورتشارد بيتش، مين.



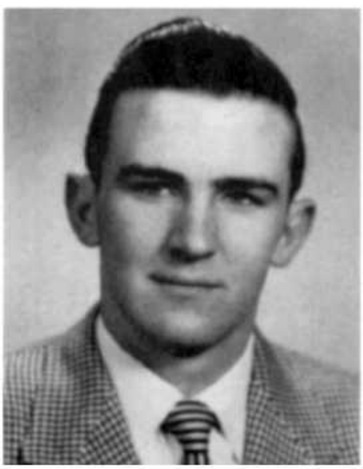
في بداية حب دام العمر كله، 1950



استعد لرمية (Curve) مع جاري الودود، عبر الشارع في سالم، 1950 .



«جاك الكبير» وهو في العمل على خط القطار اليومي بين بوسطن ومين حيث التقط فكرة الغولف.



صورة قديمة في سالم هاي، 1953



في إجازة مع كارولين في نانتاكيت



أطفالي (من اليمين إلى اليسار): جون، وآن، ومارك.



مع حفيدي جاك في نانتاكيت، 1996.



وجد حفيدي جاك متعة في بعض تغطيات الصحف لدى زيارته لي في مكتبي عام 1993.



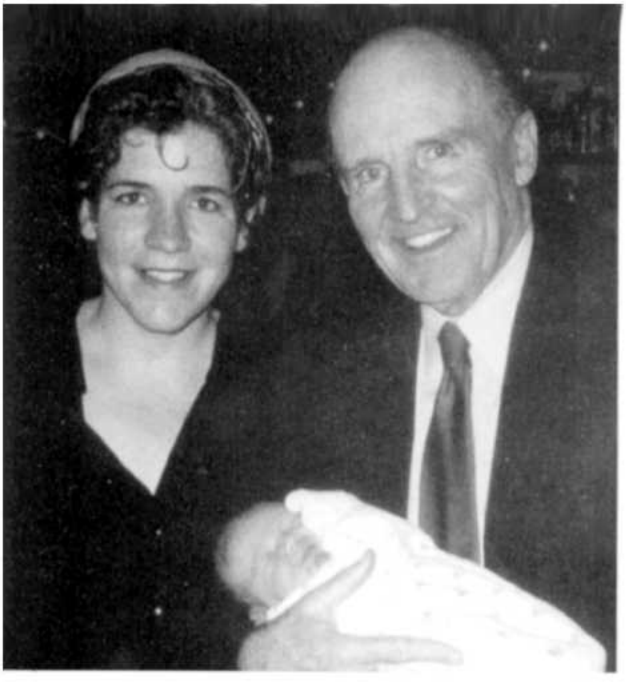
ابني جون، وزوجته جاكي، وأبناؤهما الخمسة.



مع ابن كـاترين، لوك، فـي حـفل زواج مارك وشيلا في يونيو عام 2001.



استرخاء في نانتاكيت مع حفيدتي كارولين.



ابنتي آن وحفيدتي كلير.



بابا نويل باربادوس الذي ساعدني وصوله إلى الشاطئ على الحلم بمفهوم «بلا حدود» بصورة غير مباشرة 1990.



في أوغستا مع زملائي في لعبة الغولف مع موظفي GE (من اليسار إلى اليمين): ديف كالهون، بيل ميدو، تشك تشادويل.



أنا وجين نلعب الغولف في كانيديان روكيز مع عضو مجلس GE، وصديقي الطبيب سي كاثكارت وزوجته، كوركي.



في ســانكاتي هيــد، عـضـو ضـيف في مبـاراة غـولـف مع زميلي وابنه جون، 1995.



مع أسرتي في الاجتماع السنوي لمسهمي GE في ريتشموند، إبريل من عام 2000 (من اليسار إلى اليمين): صهري ستيفن ماكميلان وابنتي آن، كنتي شيلا وابنها مارك، وجين، وكنتي جاكي وابنها جون، ابنتي كاترين (Photo courtesy of the state of Virginia).



«النظر في وضع صعب» في سيلكيرك، الموقع المستقبلي لمعمل نوريل للبلاستيك (من اليسار إلى اليمين): أنا، وآلان هي، وروبين كتوف (Photo courtesy of R. Gutoff).



نستمتع بوقتنا ويُدفع لنا لقاء ذلك، «نسف السقف»، مع فريق البلاستيك في مطلع سبعينيات القرن العشرين.



رئيس القطاعات الجديد في GE، 1973 (Photo courtesy of GE).



يعرف ريغ جونز موظفي GE بالرجل الجديد، 1981 (Photo courtesy of GE).



في أول اجتماع للمجلس أعقده بوصفي رئيساً للشركة. لقاء رسمي. (المصدر نفسه)



أول صورة رسمية لي بوصفي رئيساً للشركة مع نائب الرئيس، إد هود (في اليسار) وجون بيرلينغيم. (المصدر نفسه)



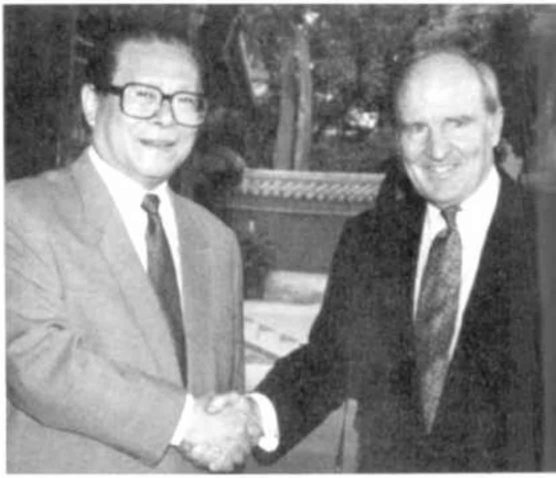
لاري بوسيدي، نائب الرئيس الجديد، التحق بي وبإد هود في مكتب الشركة في عام 1984. (المصدر نفسه)



الإعلان عن صفقة RCA التي قيمتها 6.3 بليون دولار مع بوب فريدريك وثورتون «براد» برادشو، في نيويورك سيتي، 1985. (المصدر نفسه)



في عـشـاء دولة أقـامـه الـرئـيس بـوش لـلـمـلـكة إليـزابيث، كنت دائمـاً آسف لعـدم حـضـور والـداي مـثـل هـذه اللحظات المذهلة.



لقـاء مع الـرئيس الصـيني جـينغ زيمين (Jaing Zemin) في مطلع تسعينيات القرن العشرين. (المصدر نفسه)



مع الـرئيس ميـخائيل غورباتشـيف في روسـيـا في أواخـر ثمـانينـيـات القـرن العشرين. (المصدر نفسه)



مع الرئيس كلينتون في كرم العنب العائد إلى مارثا في صيف عام 1999.



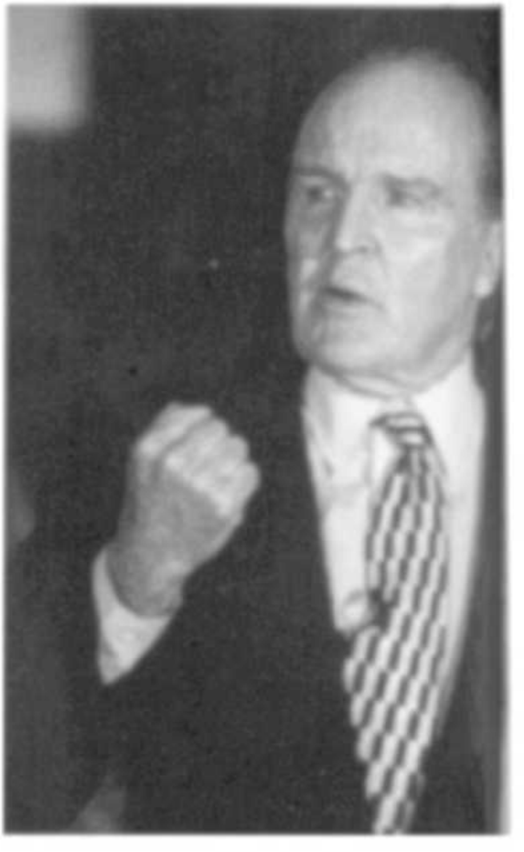
تهنئة الرئيس بوش في الحفل الافتتاحي في عام 2001.



القيام بقليل من «الانقضاض المفاجئ» (حشر الأنف) مع رجال التصنيع، 1995. (المصدر نفسه)



مع ك. ب. سينغ وباولو فريسكو في أول رحلة لا تنسى إلى الهند. (المصدر نفسه)



أطرح مبادرة وأحاول إقناع الآخرين بها. (المصدر نفسه)



جين وصديقاي العظيمان أنتوني «لوفي» لوفريسكو وزوجته الينور.



مع بيل غيتس وبوب رايت في حفل الغداء أقامته MSNBC، 1995. (تصوير NBC).



التعلُّم عن «استخبارات السوق السريعة» ـ من سام والتون، وفريق وول ـ مارت في بينتونفيل، جون جوبي، نائب رئيس GE المستقبلي في أقصى اليسار.



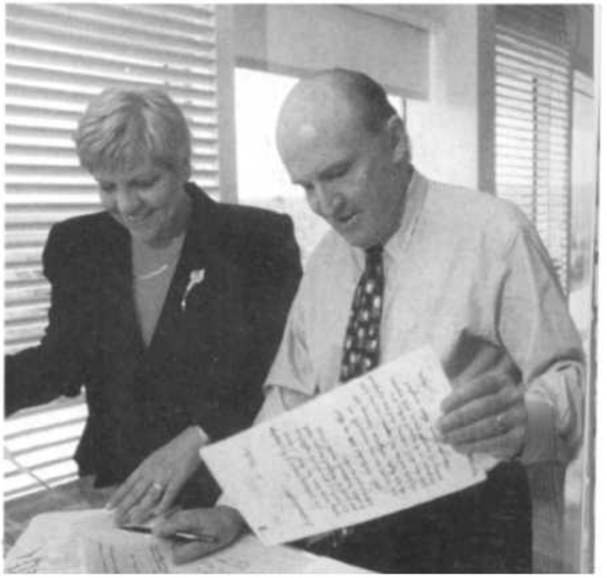
مع أذكى رجل في قاعة أري (ARY). أنا ووارين بوفيت نمرح في بيت فرانك رومي في فلوريدا مع أحب الكاريتيرات لدينا. (من مجلة فورتشن).



في الاجتماع في كروتونفيل، 1998. (تصوير مارك باتيرسون، سابا).



وضعية لالتقاط صورة للتقرير السنوي للعام 1997 مع نائب الرئيس باولو فريسكو (في اليسار)، وجون أوبي، وجين ميرفي. (تصوير جون أبوت).



«رو!!» روزان بادوسكي، وأنا في المعمل (تصوير مارك باترسون، سابا).



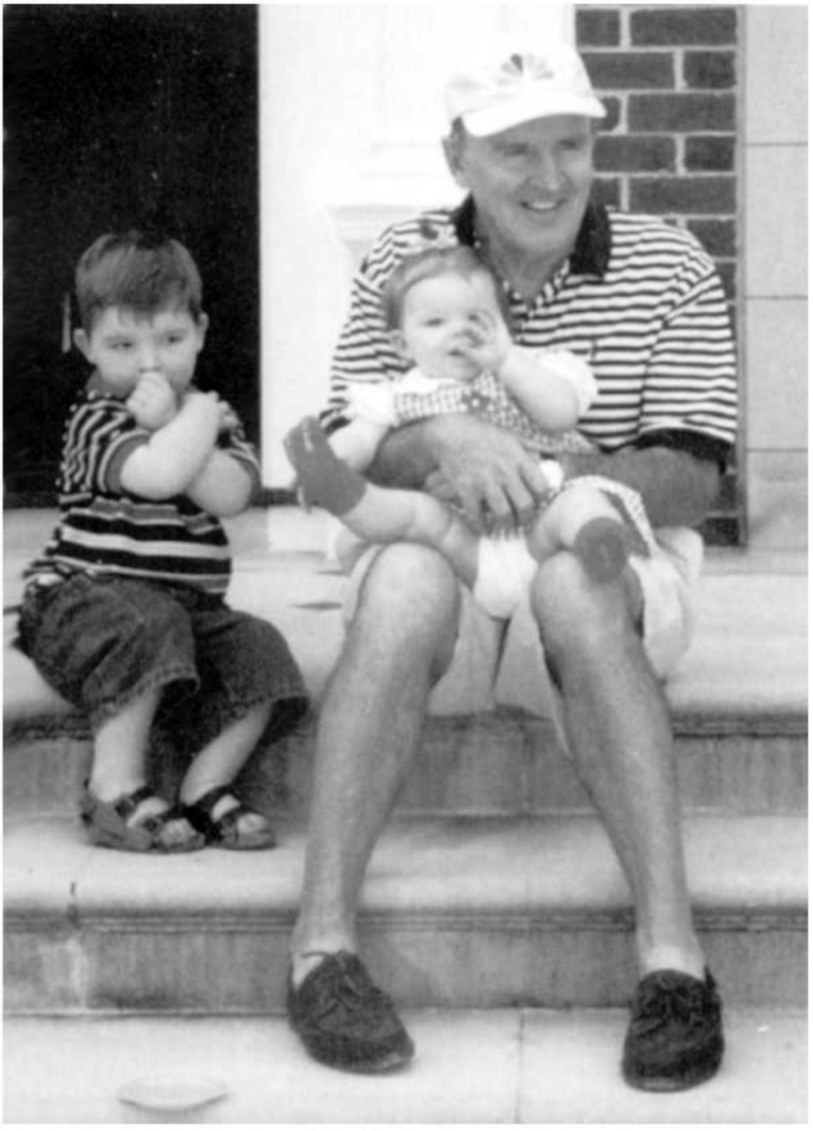
اجـتـمـاع في قـاعـة الاجـتـمـاع التـابعـة لي مع (من الأسـفل، يسـار): باولو فـريسكو، غـاري رينر، دينيس دامـرمـان، وبيل كـوناتي، وجـون أوبي. (تصـوير مارك باترسون، سابا).



لقاء الرجل الجديد، مع جيف إميلت في نيويورك سـيـتي، نوفـمـبـر 2000 (تصوير GE).



الفـريق الجـديد (مع عـقـارب السـاعـة من يسـار الأسفل) الرئيس والرئيس المنتخب جيف إميلت، ونائب رئيس GE بوب رايت، ودينيس دامـرمـان، وأحد الذين سيتقاعدون من GE قريباً (تصوير تيموني غرينفيلد ـ ساندرز).



في البيت مع اثنين من أفضل أصدقائي.

ذهبت إلى ميلووكي وراجعت المشكلة مع جون تراني وفريقه، يمكن أن تتألف المكونات عاملة في عمل مثير وعالي التقنية، كالأنظمة الطبية، من المواطنين من الدرجة الثانية، أخذني جون في رحلة إلى منشأة الصمامات الإلكترونية التابعة لنا، ومن المفارقات أنها كانت في المبنى نفسه الذي كان فيه قسم تطوير «فوق الصوتيات» وتنميتها وحيث أجرينا التحديثات كلها، وكانت المنشأة المفصولة عن بقية المبنى بجدار فاصل فقط تعامل كاليتيمة.

ولنبين أننا جادون، سألنا مدير التصنيع للأنظمة الطبية كلها إذا كان بالإمكان أن نضطلع بمهمة الصمامات الإلكترونية، وأن ترفع التقارير مباشرة إلى تراني (Trani). ظن أن عرضنا كان من باب الجنون، أو الكلام الفارغ، كان رجل تصنيع تقليدي، وترفع التقارير المتعلقة بمهمة تصنيع الصمامات الإلكترونية وإنتاجها إليه مباشرة، فلم يُقنعه المال ولا المجد الموعود الذي سيفوز به بأن «مهمة الصمامات» لها أي أهمية في حياته العملية.

إننا لمحظوظون، انتهى بنا المطاف إلى الشخص المناسب، إذ اقترح تراني، مارك أونيتو (Marc Onetto) فرنسي، فياض العواطف، قابل للإثارة، كان يعمل مديراً عاماً للخدمات في نظامنا الطبي في أوروبا.

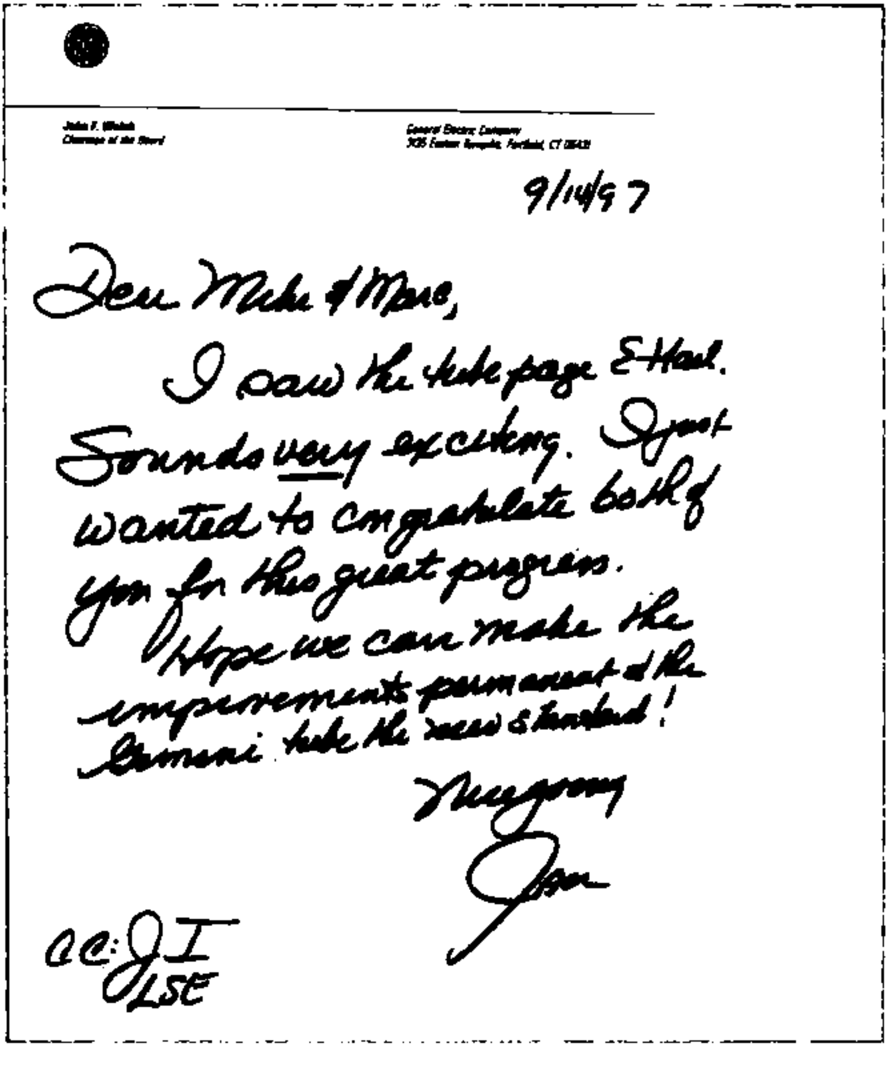
دعوته إلى فيرفيلد لأقنعه بأهمية المهمة وضرورة الانتقال من 25000 صورة سكانر CT إلى 100.000 بما في ذلك الصور الفاشلة، وعدته بتأمين الموارد التي يحتاجها كلها لتحقيق ذلك.

أعطينا مارك الأموال اللازمة لتحديث المصنع وساعدناه في حشد المواهب العظيمة بمن فيها مايك ايديلتشيك (Mike Idlechick) مهندس المهندسين الذي قضى حياته في تصميم محركات الطائرات، ترك مايك قاعدته التقنية في مهنة الطيران ليأتي إلى هذه الوظيفة بوصفه مديراً للهندسة، فكان هو ومن عمل معه من المهندسين أساسيين في تحسين الصمام الإلكتروني، وفي خضم ذلك كله حصل مايك على عرض مُغرٍ ليترك GE، فطلب مني مارك أن أتدخل، فقضيت ليلة الأحد بكاملها أقنع مايك بالبقاء، فبقي وصار فيما بعد نائباً لرئيس الهندسة في قسم الإضاءة وكان في انتظاره في المستقبل منصبٌ قياديٌ كبير.

خرج مايك بالشعار التالي: «الصمامات ـ قلب النظام» كرمز لأهمية هذا المكوّن الذي كان مهملاً فيما ما مضى، ووضع يافطات في كل مكان ليلفت انتباه الجميع.

تابع إرسال فاكسات أسبوعية في تفاصيل تقدم الفريق إليّ مباشرة، طيلة السنوات الأربع التالية، ويتذكر مارك أنه كان يتلقى مني إجابات مع الرسالة مفادها: «بطيء جداً، فرنسي جداً، تحركوا بسرعة أكثر وإلا». كان مارك يحتفظ بهذه الإجابات في درج مكتبه.

وكنت أرسل ملاحظات في أوقات أخرى أهنئه فيها على التقدم الذي أحرزه. فكان يرسل مارك هذه الملاحظات إلى كل واحد في المعمل ليطلع عليها، (انظر الرسالة أدناه)


John F. Welch
Chairman of the Board

General Electric Company
3135 Easton Turnpike, Fairfield, CT 06431

9/14/97

Dear Mike & Marc,

I saw the tube page E-Mail. Sounds very exciting. I just wanted to congratulate both of you for this great progress.

Hope we can make the improvements permanent & the Gemini tube the new standard!

cc: JI
LSE

وفي غضون خمس سنوات مَدّد الفريق عمر الصمام من 25000 صورة إلى نحو 200.000 صورة. وبحلول عام 2000، وبفضل استخدام تكنولوجيا سيجما ستة استطاعوا إنتاج صمام عمره (500.000) صورة واعتبر مقياس الصناعة، وحصولنا على هذا الصمام أتاح للشركة أن تطرح أسرع مبيعات لسكانرCT إطلاقاً، بسرعة ضوء GE.

وبفضل جعل الصمام قلب النظام، غير فريقنا البنية الفكرية لعمل المكونات، فصار كل يوم يأتي بشيء جديد من هذا النجاح، فمارك انتقل إلى مبادرة سيجما ستة في عملنا الطبي وهو الآن مسؤول الشركة الذي يقود سلسلة الإمداد الطبي العالمية.

ومن الانقضاضات المفاجئة الآخرى التي حققت نجاحاً ذلك التدخل في أعمال الماس الصناعي، ففي عام 1998 طلب غاري روجرز (Gary Rogers)، الرئيس التنفيذي لأعمال البلاستيك في GE، وبيل وودبيرن (Bill Woodburn)، رئيس قسم الماس الصناعي ـ المجيء إلى فيرفيلد لعقد اجتماع سري معي.

لم أعرف ماذا أتوقع، فشركة GE مازالت تنتج ماساً اصطناعياً منذ خمسينات القرن العشرين، ويُصنع الماس بمعالجة الكربون بدرجات حرارة عالية وضغط عالٍ، ليست هذه الماسات بنوعية المجوهرات، ولكنها كانت تستخدم كأدوات قاطعة ومجالخ في الصناعة الثقيلة.

جاء غاري وبيل بحقيبة من الحجارة السمراء الطبيعية، وست علب من المجوهرات السويدية فيها ماسات بنوعية المجوهرات فاتنة الجمال، هذان الرجلان معسولا اللسان، وفي هذا الوقت كانا يتكلمان همساً عملياً ويقولان إن علماءنا قد أوجدوا طريقة لاستخراج الماس الطبيعي من الأرض وإجراء عملية تحويل وتنظيف لإنتاج حجارة كريمة نادرة، من حيث الجوهر، تعيد هذه الطريقة إيجاد الشروط التي تكوّن الماس في باطن الأرض عبر آلاف السنين وإنجاز ما بدأته الطبيعة الأم.

لقد صعقت وانفعلت بهذه الفرصة الهائجة التي ربما يتيحها هذا العمل الجديد، ولم أكد أصبر على الانتظار. فلنتحدث عن مشروع ممتع ـ لدينا هنا أحجار كريمة بحجم 28 قيراطاً، تشكل تحدياً لدخول عمل جديد للمستهلكين لا نعرف شيئاً عنه إضافة إلى فرصة تحويل صناعة بأكملها بفضل التكنولوجيا التي ابتكرناها.

صرت على الفور الداعم الأول لبيل، ساعدته بموارد حرة، وعقدنا خلال السنوات الثلاث التالية اجتماعات لا حصر لها نتشاور في كل شيء بدءاً من الاسم الذي سنطلقه على منتجنا إلى كيفية تسعيره.

يبدو الأمر سهلاً، أليس كذلك؟

إن دخول فورت نوكس (Fort Knox) ربما يكون أسهل من الدخول في هذه التجارة التي عمرها قرون من الزمن، بذلت شبكة أنتويرب (Antwerp) العريقة من التجار وبائعي الجملة كل ما بوسعها لتجميدنا وإخراجنا من هذا العمل خشية أن ننسف تسعير الماس المرصع بالجواهر، فأطلقوا بيانات كاذبة تظهر ماساتنا بأنها اصطناعية وغير مرغوبة كالماس الطبيعي، فأجبرتنا مقاطعة أنتويرب على الانتقال من بيعها بالجملة من 100 - 50 ماسة دفعة واحدة إلى البيع بالمفرق، بالواحدة أو الاثنتين إلى بائعي المجوهرات.

ولنحدث قفزة في المبيعات قدمنا ماساتنا لموظفينا بحسم معقول، وهم اليوم يشترون منها ما قيمته 100.000$ شهرياً، وعرضت صفقة مماثلة على أعضاء المجلس في شركتنا آملين أن يُولد انتشار خبر مشترياتهم لدى 2000 وكيل لشركة GE نوعاً من الإعلان عن هذه «الميزة».

اشترى عدد من المديرين هذه الماسات بسعر يتراوح بين 26.000$ و 410.000$، ألا تعلم ذلك؟ ورغم الدعاية الإعلامية كلها للسعر والميزات لم تستحوذ مشتريات الماس على الانتباه تماماً، فعندما تحتاج الصحافة تجدها نائمة.

في سنتنا الثانية بأكملها ستكون قيمة عملنا 30 مليون دولار أي أقل من ثلث ما كنا قد خططنا له، لأنه كان من الواضح أننا لم نكن نسعى إلى تحقيق إنجاز خارق في صناعة تعطي بلايين الدولارات، ظل فريقنا يذكرني بالصبر، قائلين إن العمل في تقدم ـ وكان هذا المشروع آخر مشروع محبب لي سأتركه لمن يخلفني.

وهناك فكرة أخرى سأتركها خلفي لمن يأتي بعدي هي تلك التي خطرت لي أثناء زيارتي لليابان في خريف عام 2000، لقد ذهبت إلى هناك مرات عديدة في سنوات مختلفة ووجدت من الصعب الحصول على أفضل الخريجين اليابانيين وإقناعهم الالتحاق بنا، كنا نحقق نجاحاً متزايداً ولكن مازال أمامنا طريق طويل.

وأخيراً سطعت الفكرة في رأسي، من أفضل الفرص التي تجعل شركة GE متميزة على سواها من الشركات اليابانية هي التركيز على العنصر النسائي، فلم تكن الشركات اليابانية تفضل تشغيل النساء، ولم تحقق النساء تقدماً في الشركات التي يعملن فيها إلا قليلاً.

انتعشت ثانية، ولحسن الحظ لدينا امرأة أمريكية مثالية تتكلم اليابانية بطلاقة اسمها آن أبايا (Ann Abaya) تحتل موقعاً عالياً في عاصمة GE في اليابان، أعطيتها مليون دولار لتقوم بحملة إعلانية لتضع شركة GE في مكان «الشركة المستخدمة لخبرة النساء».

إن ما كنت أجهله هو الكم الهائل من المواهب التي حصلنا عليها، ففي مايو من عام 2001، عندما كنت وجيف في رحلة عمل في اليابان، أقمنا حفلة غداء مع أربع عشرة امرأة من ذوات الإمكانيات العالية. وتراوحن بين منصب مسؤول الشؤون المالية في أعمال GE البلاستيكية في اليابان إلى منصب مدير عام المبيعات والتسويق للنظام الطبي في اليابان، ومنصب مدير مالية زبائن GE في اليابان حتى رئيس الموارد البشرية لأعمال توشيبا السيليكونية التابعة لشركة GE وأنظمة GE الطبية.

لم نشهد أنا وجيف جمهوراً من الشباب أكثر تأثيراً من هذا الجمهور، وأكد لي هذا اللقاء أهمية هذه الفرصة وعظمتها.

كان هذا انقضاضاً مبكراً، ولكني كنت أعلم أن جيف سينقل العمل إلى مستويات جديدة.

أحببت إثارة هذه الانقضاضات ــ ربما أكثر من الناس الذين حملوا الوطأة العظمى.

أراهن على أن جيف سيجدد انقضاضاته المفاجئة ويحصل على متعة حشر نفسه في أمور ربما لا تعنيه كما فعلت أنا.

❖ ❖ ❖

القسم الثالث

صعود وهبوط

الفصل الخامس عشر

لا أفكر إلا في نفسي

ما الذي تنوي فعله يا جاك، بحق المسيح؟ هل تريد شراء ماكدونالدز (Mc Donald's)؟

كان هذا التساؤل الاستغرابي من أربعة رجال عبر الشارع السابع في أوغستا (Augusta) عندما كنت أخرج بقوة من الورطة الثالثة في إبريل من عام 1986. فبعد أربعة شهور من إعلان صفقة شراء RCA، كنت قد ضممت كيدر (Kidder)، ببيبودي (Peubody) إحدى أقدم الشركات المصرفية الاستثمارية في وول ستريت.

وفي حين كان هؤلاء الأربعة يمزحون، كان هناك آخرون لم يأبهوا كثيراً بقرارنا الأخير، حتى أن ثلاثة على الأقل من أعضاء مجلس GE لم يكن لديهم علم به، بمن فيهم اثنان من أكثر المديرين خبرة في شؤون الخدمات المالية، وهما، رئيس مصرف سيتي بنك (Citibank)، وولت ريستون (Walt Wriston)، وج. ب. مورغان (J. P. Morgan)، رئيس ليو بريستون (Lew Preston). فقد حذر هذان مع أندي سيغلر (Andy Sigler) الذي كان حينذاك رئيساً لتشامبيون إنترناشيونال (Champion International) من أن ذلك العمل مختلف كثيراً عن أعمالنا الآخرى.

قال ريستون: «الموهبة تصعد السلم الكهربائي وتهبطه كل يوم ويمكن أن تدخل في ضربات القلب، فكل ما تشترونه هو الأثاث».

ناقشت الأمر ودافعت عنه في أحد اجتماعات مجلس الشركة في كنساس سيتي (Kansas City) في يوم من أيام إبريل عام 1986 ــ وحصلت على موافقة المجلس بالإجماع.

كانت حالة من حالات الشعور بالكبرياء، إذ كنت أحقق نجاحاً كبيراً فيما أفعله، كنجاحي في ضم RCA في عام 1985 وشركة إمبلويرز ريإنشورانس (Employers Reinsurance) في عام 1984، بصراحة كنت مغروراً بنفسي فلا أفكر إلا فيها، ففي حين كنت داخلياً مازلت أبحث عن «الجو/ البيئة» الصحيحة للشركة، كنت على جبهة الضم أعتقد أني قادر على تحقيق أي شيء مفيد.

وسرعان ما أدركت أني بالغت قليلاً.

كان منطقنا في شراء كيدر بسيطاً، كانت سيطرتنا على الشركات التي اشتريناها أو اشترينا معظم أسهمها في ثمانينيات القرن العشرين كبيرة، وكان رأسمال GE لاعباً كبيراً في عمليات الهيمنة هذه (LBOS) قد ساعد في تمويل عمليات ضم أكثر من 75 شركة في السنوات الثلاث المنصرمة بما في ذلك إحدى أنجح عمليات لعبة السيطرة ـ عملية بيل سايمون (Bill Simon) وراي تشيمبر (Ray Chamber) لضم جيبسون غريتنغ كاردز (Gribson Greeting Cards).

كنا نشعر بالتعب من وضع الأموال كلها وخوض المجازفات جميعها ونحن نرى المصرفيين الاستثماريين يبتعدون عن ذلك بما لديهم من رسوم مباشرة هائلة. ظننا أن كيدر سوف تكون الفرصة الأولى للحصول على مزيد من الصفقات وتحقيق توزيع جديد دون أن ندفع هذه الرسوم الكبيرة لبيت آخر من بيوت السمسرة في وول ستريت.

بعد ثمانية أشهر من إنجاز الصفقة وجدنا أنفسنا في خضم أكبر فضيحة عامة تحدث في وول ستريت، إذ اعترف مارتي سيغل (Marty Siegel) أحد النجوم المصرفيين الاستثماريين في شركة كيدر أنه يقايض معلومات سرية تتعلق بالأسهم الداخلية مع إيفان بويسكي (Ivan Boesky) لقاء حقائب مليئة بالعملة. كما اعترف أن شركة كيدر قد عقدت مقايضات مبنية على معلومات زعم أنه تم الحصول عليها من ريتشارد فريمان (Richard Freeman) في غولدمان ساكس (Goldman Sachs) أدين بجنايتين، وبالتعاون مع تحقيقات محام أمريكي هو رودي غيولياني (Rudy Giuliani).

ونتيجة لذلك اقتحم المندوبون الفيدراليون المسلحون مكاتب كيدر في 12 فبراير من عام 1987، في ساحة هانوفر (Hanover Square) في نيويورك, فتشوا وكبلوا من كبلوا من عاملين فيها، وأزاحوا رئيس قسم المبيعات والمشتريات المتزامنة للاستفادة من فروق السعر، وهو ريتشارد ويغتون (Richard Wigton)، كما ألقوا القبض على متعامل سابق بهذا النوع من المبيعات والمشتريات في كيدر، هو تيم طابور (Tim Tabor) وعلى فريمان من شركة غولدمان لاتهامه بمقايضة داخلية كذلك، أسقطت التهم عن ويغتون وطابور في النهاية، أما فريمان فحكم عليه بالسجن أربعة شهور وغرامة مليون دولار.

بالرغم من أن هذه المقايضات المزعومة قد حصلت قبل ضم كيدر إلى شركة GE، ولكننا بوصفنا المالكين الجدد فقد حُمّلنا مسؤولية قانونية، بدأنا بعد إلقاء القبض على عدد من الموظفين بإجراء تحقيق بالتعاون الكامل مع (SEC) وغيولياني، كشف التحقيق عن وجود كثير من مواطن الضعف في أنظمة المراقبة في الشركة، لم يكن لرئيس كيدر، رالف دي نانزيو (Ralph De Nanzio)، أي صلة بالفضيحة، ولكن من الواضح أن سيغل كان يتمتع بحرية التصرف الكاملة.

فقد أدار سيغل مقايضة الأسهم والمتاجرة بها إدارة كاملة، وعندما طلب إليه القيام بمسؤولية المبيعات والمشتريات للاستفادة من فروق السعر دون مجازفات، كانت هناك بعض الأسئلة، كما أن لديه عادة غريبة ثبت أنها شكلت جزءاً من سقوطه، إذ كان يترك دروج الملفات مليئة بقصاصات الرسائل الهاتفية القرمزية التي تلقاها كلها، فبفضل هذه القصاصات وسجلات الهاتف المفصّلة لم يكن من الصعب تحديد نمط مقايضات سيغل.

أما غيولياني الذي كان بإمكانه تعليق الرّخص التي تحصل عليها شركة كيدر وإخراجها من العمل، فقد كان يريدنا أن نطرد الكثيرين من الإدارة العليا، وقضى لاري بوسيدي الذي كان حينذاك نائب رئيس GE صباح يومي سبت يفاوض غيولياني على تسوية، وانتهى بنا المطاف إلى دفع 26 مليون دولار، وإغلاق قسم المبيعات والمشتريات المتزامنة والمقايضات والموافقة على وضع رقابات وإجراءات

أفضل، وفي خضم ذلك كله قرر رالف دي نونزو وعدد من عاملين الأساسيين معه ترك الشركة.

وبقدر ما يتعلق الأمر بالإدارة العليا فقد تركنا هذا الأمر مع ما هو أكثر من الأثاث الذي حذرنا منه ريستون، كان علينا الخروج للبحث عن شخص يعيد بناء الثقة في الشركة، فكرت في أن سي كاثكارت (Si Cathcart) هو الشخص المناسب، كان ذكياً وأميناً، وأثق به تماماً، كان سي عضواً في مجلس شركةGE لمدة 15 سنة، وكان رئيساً لشركة إلينوي تول ووركس (Illinoi Tool Works).

وعندما دعوته إلى شيكاغو وأخبرته بفكرة اختياره لإدارة كيدر لم يكن جوابه مشجعاً، إذ قال: «هل فقدت صوابك؟»

فقلت له: «استمع إليّ، يا سي، فقط أصغ، سآتي إلى هناك أو تأتي أنت إلى نيويورك وسوف نناقش الأمر جيداً».

وبعد بضعة أيام في شهر مارس التقيته أنا ولاري بوسيدي في مطعم إيطالي في نيويورك، أبرز سي ورقة صفراء فيها 15 سبباً تبين أن الفكرة سيئة، وذكر ستة أسماء يرى أنهم أفضل منه للقيام بتلك المهمة، تصفحت ملاحظاته ومزقت الورقة وألقيتها جانباً.

قلت له: سي!! نحن في مشكلة وأنت الوحيد القادر على مساعدتنا، علينا أن نوطد استقرار الأمور ونعيد شركة كيدر إلى المسار الصحي السليم، ولن تدوم هذه المهمة أكثر من سنتين، فأنت وكوركي (Corky) ستكتسبان خبرة عظيمة في نيويورك، وأنتما مازلتما صغيرين على التقاعد.

ربما قلت أكثر من ذلك. إذ كنت ورالي نريده. فوافق سي في النهاية على العودة إلى البيت والتشاور مع زوجته كوركي في الأمر، ولحسن الحظ أن فكرة المجيء إلى نيويورك أثارت كوركي، وأن سي أراد مساعدتنا، فاتصل في غضون يومين وأخبرنا بموافقته على الوظيفة.

في 14 مايو، بعد يوم من إسقاط التهمة عن ويغتون (Wigton) وطابور تسلّم سي منصب رئيس تنفيذي، ورئيس لشركة كيدر، وأعلن لاري بوسيدي عن هذا التغيير في الإذاعة الداخلية وعبر المكبرات الموجودة في المكاتب في الساعة العاشرة تماماً، لم يشعر الجميع بالبهجة والنشوة، فقد اقتبست مقالة صدرت عن وول ستريت حول أحد موظفي كيدر لم نذكر اسمه: «هذا ما نريده تماماً: أداة جيدة، ورجل لا مبالي».

من المشكلات التي واجهناها أن مارتي سيغل لم يكن مجرد رجل آخر أخذ المال وسبب الفضيحة، بل كان نجم شركة كيدر، وسيماً، معسول اللسان، وراتبه أعلى راتب في الشركة، وكان أحد المصرفيين الاستثماريين الرواد في وول ستريت.

كانت وسائل الإعلام تسمي سيغل «المخوّل بشركة كيدر»، وكان كثيرون من المتاجرين مع كيدر يعبدونه ويؤلهونه، ولإدانته بقضيتين من قضايا المتاجرة والمقايضة الداخلية، دفع 9 ملايين دولار غرامة وحكم بالسجن شهرين مع وقف التنفيذ، أما السبب الذي دفعه للتورط بنفسه مع بويسكي (Boesky) وحقائب مليئة بالمال، فلم يكن مفهوماً لأحد.

كان هناك عدد من موظفي كيدر خارج نطاق تخويل سيغل، وفقدان كيدر أساء إلى سمعة بقية الشركة، ولدى بحث سي عن حقائق الأمور تبين له أن الأمر لم يكن على درجة من البراعة، إذ عندما سأل عن المشتريات ـ وهو سؤال يمكن أن يسأله أي شخص يعمل في التصنيع، لم يجد من يعرف الذي كان يدير القسم ولا أين هو القسم، ونظام العلاوات كان ذا صلة بهذا الموضوع، كان رالف يجلس مع كبار الموظفين في الشركة ويفاوض كل واحد منهم على علاوته السنوية.

بصراحة، لقد أخرجتنا أرقام العلاوات عن طورنا عندما رأيناها، فقد كان مجموع العلاوات الكلية في شركة GE التي تحقق أرباحاً قدرها أربعة بلايين دولار أقل بقليل من 100 مليون دولار سنوياً، أما علاوات كيدر التي كانت مكاسبها تساوي ثمن دخلنا فقط، فقد بلغت 140 مليون دولار.

ويتذكر سي أنه في اليوم الذي توزع فيه شيكات العلاوات يخلو المكان من الناس في غضون ساعة واحدة، «ويمكنك أن تطلق قذيفة مدفع فلا تصيب أحداً» كما قال لي، فمعيشتهم كلها معتمدة على تلك العلاوات السنوية، كان عالمهم مختلفاً عن العالم الذي يعرفه سي أو أعرفه أنا.

وعندما خاض سي أول تجربة علاوات، كان يطلب من كل شخص في كيدر أن يعطيه قائمة بمنجزاته خلال السنة، ومما لا شك فيه أنه كان يجد ستة أشخاص يستحقون تلك العلاوات بفضل الدور الذي لعبوه في الصفقة ذاتها، وكل واحد منهم كان يعتقد أنه هو الذي أنجز الصفقة، وكانت المواقف تشكل رمزاً للمشكلة: ثقافة التخويل حيث كل مشارك كان يبالغ في تقييم نفسه.

حيث يلقي بنا الله، تعد مسألة حظ. إلا أنه ما من مكان حقيقي مثل وول ستريت يمكن أن يجني فيه الناس العاديون مالاً أكثر مما يجنونه في أي مكان آخر على وجه الأرض، هناك نجوم، بالتأكيد، وبعضهم يكسبون كل نكلة يجنونها. والجمهور الذي يستحوذون عليه يعدّ مختلفاً، إذ إن وول ستريت هو المكان الوحيد في العالم الذي يعد فيه الحصول على 100.000$ مجرد بقشيش لا أكثر.

وعندما تعطي امرءاً شيكاً بعشرة ملايين دولار ينظرون في عينيك ويقولون: «عشرة؟ يحصل المرء في وول ستريت على 12»!! وكانت كلمة «شكراً» نادرة الاستعمال في كيدر.

كان الدفع الباهظ في سنة جيدة سيء جداً، فما بالك بالدفع الباهظ في سنة سيئة، لقد طيّر صوابي، ذلك عندما تسير المناقشة على النحو التالي: «نعم، سنتنا هذه قاسية، ولكن عليك أن تدفع لهم بقدر ما دفع لهم في السنة الماضية على الأقل وإلا خرجوا إلى الشارع».

في هذا المكان لعبة «نحن نربح، أنتم تخسرون».

ويُعدّ وول ستريت مكاناً أفضل عندما تكون الشركات خاصة ويعمل الشركاء بأموالهم الخاصة بدلاً من «أموال الآخرين». وكانت مسألة «المشاركة في الأفكار، والعمل الجماعي» غريبة جداً، فإن كنت منخرطاً في عمل مصرفي استثماري وكانت سنة مجموعتك مثمرة جيداً، فلا يهم عندئذ ما يصيب الشركة بوجه عام. فكلهم يريدون ما يخصهم.

إنه مكان حيث تحمل قوارب النجاة أصحاب الملايين إلى شاطئ السلامة في حين أن السفينة الجبارة كلها تغرق.

كانت إقامة سي في كيدر إقامةً قاسيةً، لقد وضع مراقبات أفضل وشكل أناساً جيدين، وما إن مضت عليه خمسة شهور في الوظيفة حتى انهار سوق الأسهم في أكتوبر من عام 1987، واختفت أرباح كيدر، ووصلت خسارتها72 مليون في تلك السنة، وكان علينا أن نسرّح حوالي ألف عامل من أصل خمسة آلاف مسجلين في جداول الرواتب.

كان واضحاً للجميع أن الفروق الثقافية بين GE وكيدر كبيرة جداً بحيث صرت مضطراً للإصغاء إلى المخالفين والمعارضين في مجلسي، كنت أرغب في الخروج من هذا المأزق، ولكني كنت أبحث عن وسيلة أخرج بها دون أن أخسر كل شيء، وددت أن أحقق بعض النتائج قبل بيع العمل.

وكذلك سي كان يرغب في الانسحاب، كان له تأثير ثابت على المكان، ولكنه بعد سنتين من قيامه بالمهمة شعر أن كيدر بحاجة إلى قائد دائم، استأجرنا شركة أبحاث لتجد لنا شخصاً مناسباً يحل محل سي، ولكننا لم نجد ذلك الشخص.

ثم سألت لاري صديقاً قديماً هو مايك كاربنتر، الذي كان حينها نائب رئيس في رأسمال GE، إن كان يقبل بإدارة كيدر، التقيت ولاري ودينيس الصديق مايك

هذا في أواخر عام 1980 عندما كنا نحاول ضم ترانس يونيون (Trans Union) وهي شركة تؤجر عربات قطار مقرها في شيكاغو، خسرنا الصفقة إلى بوب (Bob) وجي بريتزر (Jay Pritzar) ولكنا ربحنا مايك الذي كان حينها مع مجموعة بوسطن الاستشارية، وقد أنجز حديثاً تحليلاً لترانس يونيون.

عينته عام 1983 كرئيس لشؤون تطوير العمل في شركة GE، كان مايك لاعباً كبيراً في صفقة RCA وكان يقوم بمهمة عظيمة في رأسمال GE حيث كان مسؤولاً عن مشتريات الحصص في الشركات، كان يريد أن يكون مسؤولاً عن نفسه ووافق في فبراير من عام 1989 على قبول مهمة قاسية جداً في كيدر.

بقي سي عدة شهور يساعد مايك في عملية الانتقال، تابع مايك جهود سي لجعل التكامل قيمة جوهرية للشركة، كما طور استراتيجية محددة بوضوح لكل عمل من أعمال شركة كيدر، واستعاد الأرباح، وانتقلت كيدر من خسارة 32 مليون دولار في عام 1990، إلى تحقيق ربح بلغ 40 مليون دولار عام 1991، و170 مليون دولار عام 1992.

ومع ذلك مازلنا راغبين في التخلص من هذه الصفقة وشرعنا في التفاوض مع ساندي ويل (Sandy Weill) من برايميريكا (Primerica)، اقتربنا كثيراً من إنجاز صفقة تخرجنا جميعاً سالمين، ولكنها فشلت بسبب عطلة يوم الاحتفاء بذكرى القتلى من الجنود الأمريكيين، كنت قد توصلت وساندي إلى اتفاق عام يوم الجمعة من عطلة نهاية الأسبوع تلك، شعرنا جميعاً أن الصفقات في وول ستريت يجب أن تنجز بسرعة، خلال عطلة نهاية الأسبوع قبل أن تتسرب الأخبار، وإلا ربما تخسر الموظفين بسرعة وتُذبح، فاوض دينيس دامرمان الذي كان حينذاك مسؤولاً مالياً على تفاصيل الاتفاق وأحكامه خلال عطلة نهاية الأسبوع، وظل على اتصال بي هاتفياً في نانتاكيت (Nantucket).

توقعت العودة في عطلة يوم الجنود الأمريكيين لأنجز الصفقة مع ساندي.

فلم تسر الأمور على ما يرام، إذ تبين حين وصلت أننا لن نحصل على الصفقة التي بدأناها. فساندي قد قام بمهمة عظيمة في الأعمال الأمريكية بإنشاء مشروع من خلال عمليات ضم كبرى، إنني أحد أكبر أنصاره المعجبين به، ولكن التفاوض معه كان نوعاً من التحدي، وبحلول يوم الإثنين كانت الصفقة التي ستخرجنا جميعاً سالمين قد خدشت وجُرّحت وأُعيبت بحيث لم يعد بالإمكان تحقيقها.

قضيت ساعات ذلك المساء محاولاً إعادة الأمور إلى ما كانت عليه، وبعد محاولتين وجدت أن الصفقة ميئوس منها فسرت عبر القاعة وقلت لساندي: «الصفقة ليست لنا»، فابتسم، وتصافحنا وبقينا أصدقاء.

وبعد انهيار صفقة برايميريكا عاد مايك إلى العمل وبقينا خارج بقعة الضوء، وصلت الأرباح إلى 240 مليون دولار في عام 1993، وبدا أن الأمور قد استقرت أو على الأقل ظننت أنها استقرت.

كنت أستعد لمغادرة المكتب في إجازة نهاية أسبوع طويلة، يوم الخميس ليلاً في 14 إبريل من عام 1994، عندما تلقيت هاتفاً من مايك ما كنت أود أن أتلقاه.

قال مايك: «لدينا مشكلة، يا جاك، وجدنا ثغرة مالية قدرها 350 مليون دولار في حساب أحد تجار الأسهم لم نستطع تحديد أين ذهب هذا المبلغ، كما أن التاجر قد اختفى».

لم أكن أعرف من هو جوزيف جيت (Joseph Jett)، ولكني عرفت المزيد عنه أكثر مما كنت أتوقع خلال الأيام القليلة التالية، قال لي كارينتر إن جيت الذي كان يدير شعبة السندات الحكومية قد قام بسلسلة من العمليات التجارية المزيفة ليزيد علاواته تضخماً، عززت هذه العمليات التجارية المزيفة دخل كيدر الذي أعلن عنه، ولإزالة هذه الفوضى، كان علينا أن نتلبّس ما يشبه تهمة لنا بمبلغ 350 مليون دولار ضد مكاسبنا في الربع الأول من السنة.

لقد سبب لي هذا الخبر مرضاً: إذ لم اصدق أن 350 مليون دولار تفقد بهذه السهولة.

كان الخبر غامراً، اندفعت إلى الحمام وأفرغت ما في معدتي مع تقلصات مؤلمة فيها، اتصلت بجين التي كانت تنتظرني في المطار، وأخبرتها بما علمت وطلبت منها أن تعود إلى البيت، هتفت ذلك المساء إلى دينيس دامرمان الذي كان يدرس في كروتونفيل.

وعندما جاء إلى الهاتف، قلت له: «إنه أسوأ كابوس تشهده».

والواقع أنه كان أسوأ كابوس أشهده أنا، لقد ارتكبت خطأً فادحاً بشرائي كيدر في المقام الأول، إذ لم تجلب هذه الصفقة معها سوى الصداع والإرباك منذ البداية والآن هذه المشكلة.

ذهب دينيس إلى مكاتب كيدر مع فريق من ثمانية آخرين وشرعوا بالعمل ليل نهار خلال الأسبوع، لم أستطع أن أفعل شيئاً لأنهم كانوا يقومون بعمليات تدقيق مالي حازم، وتدقيق ميزانيات الحسابات، جلست إلى جانب الهاتف لأتلقى آخر الأنباء من دينيس، فلو ذهبت إلى هناك لكنت قد أخرجتهم عن صوابهم.

كان لابد من أن أرى الأمر بنفسي بحلول يوم الأحد مساء، وعندما فعلت ذلك، قال دينيس ومايك إنهما متأكدان من أن القيود الورقية تقدم مكاسب مزوّرة، لم نحصل على الحقائق كلها، ولكنهما كانا مقتنعين بأنه، مع استبعاد يومين من بيانات مكاسبنا في الربع الأول من السنة، كان لدينا 350 مليون دولار ليس نقداً قد شطبت وأن علينا التعامل مع هذه المشكلة.

قضيت ساعات أحاول بيان كيف تختفي مئات ملايين الدولارات بين عشيّة وضحاها، يبدو الأمر مستحيلاً، إننا، بوضوح، لا نعرف ما فيه الكفاية عن هذا العمل.

علمنا فيما بعد أن جيت استغل ثغرة في نظام كيدر الحاسوبي.

دعوت مساء ذاك الأحد أربعة عشر من قادة الأعمال في GE لأبث إليهم الخبر وأعتذر لكل واحد منهم عمّا حدث، شعرت بالرعب لأن هذه المفاجأة ربما تضرب أسهم الشركة وتؤذي كل موظف في شركة GE.

لمت نفسي على هذه الكارثة.

ففي السنة السابقة، 1993، عندما كانت عمليات جيت التجارية الوهمية مسؤولة عن نحو ربع الأرباح التي حققتها مجموعة الدخل الثابت التابعة لكيدر، أُطلق على جيت لقب «رجل السنة» في شركة كيدر، كنا قد وافقنا على إعطاء جيت تسعة ملايين دولار نقداً كعلاوة، وهي مكافأة عالية حتى بالنسبة لكيدر، من الطبيعي أن أكون مشرفاً على ذلك كله، كنت أسعى لمعرفة كيف يحقق شخص واحد هذا النجاح كلّه، وأصررت على لقائه، ولكني لم ألقه.

كانت الغلطة غلطتي لأنني لم أطرح أسئلتي المعتادة التي تبدأ بكلمة «لماذا». لقد تبين أن كيدر بعيدة جداً عنّا ثقافياً كما بدت GE في نظر موظفي كيدر.

كان رد قادة العمل لدينا على المحنة متفقاً نموذجياً مع ثقافة GE، وعلى الرغم من أن الدفاتر قد أغلقت على رُبع السنة، فإن كثيراً عرضوا، على الفور، الإسهام في تغطية فجوة كيدر. قال بعضهم إن بإمكانهم أن يجدوا 10 ملايين دولار إضافية، بل 20 مليون، حتى 30 مليون دولار من عملهم لتعويض هذه المباغتة، وعلى الرغم من أن الأوان قد فات، فإن رغبتهم في المساعدة كانت نقيضاً درامياً للأعذار التي سمعتها من عاملين في كيدر.

فبدلاً من أن يسهموا في حل المشكلة أخذوا يشكون من مدى تأثر دخولهم بسبب هذه الكارثة، إذ قال أحدهم: «ستدمر هذه المصيبة كل شيء. وألقي بعلاواتنا في المرحاض، كيف نبقي أي عامل؟» لم تبرز الثقافتان والفروق بينهما في ذهني كما برزتا اليوم، كل ما سمعته كان: «أنا لم أفعل ذلك، ولم أره قط. ولم

ألقه أبداً، ولم أتحدث معه في حياتي»، ويبدو أن ما من أحد يعرف أحداً أو يعمل لصالح أحد.

اشمأزت نفسي من ذلك الوضع.

سرحنا جيت وعينا ستة آخرين تلك الليلة، وعندما عدت إلى البيت فيما بعد طلبت من جين أن تستعد لموقف صعب، كنا في طريقنا في رحلة صعبة على طريق وعرة.

قلت لها: «ستلاحقني وسائل الإعلام، وما عليك إلا أن تصبري وتثابري».

كانت التغطية الصحفية شرسة، ومرّة أخرى انحط قدري من أمير إلى خنزير، انتهى بنا المطاف خلال سنة إلى إشغال العمود الأيمن من الصفحة الأولى من صحافة وول ستريت المتعددة، أطلقت عليّ مجلة التايم لقباً جديداً هو: «جاك المهرج». ادعى أحد الكتاب في نيوزويك أن بإمكانكم سماع صوت تحطم القاعدة.

وخلصت قصة الغلاف في مجلة فورتشن حول الكارثة إلى خلاصة مضحكة بالقول إن الفضائح في كيدر كانت نتيجة للإدارة الضعيفة في GE، بسبب كبار الموظفين، مشكلة كيدر محصورة في كيدر. المشكلة كلها رجل سيء ورقابات غير كافية.

أجريت التحقيقات الداخلية لمعرفة الخطأ في كيدر بقيادة غاري لينش (Gary Lynch) وهو رئيس سابق لقسم التنفيذ في SEC وكان حينذاك مع ديفيس بولك و واردويل (Davis Polk & Wardwell)، فاكتشف بمساعدة هيئة التدقيق في GE أن غضّ النظر عن أعمال جيت التجارية كان يشكل الجزء الأكبر من المشكلة، ذكر لينش أن الأسئلة التي كانت تثار مراراً وتكراراً حول أرباح العمليات التجارية غير العادية يرد عليها بإجابات غير صحيحة، أو يتم

تجاهلها، أو تلافي الإجابة عنها... وعندما ازدادت ربحية جيب كانت تستبعد الشكوك التي تحوم حول أنشطته أو لا يجري ذكرها.

أصبحت مجموعة الدخل الثابت في كيدر هي صاحبة الحق التي تكسب أكثر مما تكسبه الشركة كلها، فعندما يتكلمون تصمت الشركة، ولا يتساءل عن أساس نجاحهم سوى قلة قليلة جداً، لم نكن نحن أول من دخل وول ستريت لنتعلم هذا الدرس، فشركة ميشيل ميلكن ودريكسيل بيرنهام Michael Milken and Drexel Burnham تُعدّ أكثر الأمثلة حيوية، بل حتى إن قادة رهيبين مثل فرانك زارب (Frank Zarb) وبيتي بيترسون (Pete Peterson) قارعوا الهيمنة على العمليات التجارية في شركة ليهمان بروذرز (Lehman Brothers)، فُهِم الدرس هناك وسُمِع، ولكننا لم نصغ إليه.

وفيما بعد، اكتشفت قاضية القانون الإداري في SEC أن جيت قد تصرف تصرفاً فاضحاً في خداعه لشركة كيدر واحتياله عليها، اكتشفت القاضية كارول فوكس فويلاك (Carol Fox Foelak) أن جيت قد خدع عن عمد المشرفين عليه، ومدققي الحسابات، وغيرهم بإنكارات كاذبة وتوضيحات مضللة ومتناقضة. منعت القاضية جيت من الاتصال بأي من السماسرة وأمرته بدفع 8.4 مليون دولار عقوبة له على ما ارتكب من ذنوب.

كلفتنا كيدر سنوات من المتاعب وبعض أفضل مواهبنا التنفيذية، ففي أواسط يونيو من عام 1994 طلبت إلى صديقي مايك كاربنتر أن يترك عمله، كان ذلك أصعب قرار اتخذته بحياتي، إذ كان مايك تنفيذياً عظيماً تصدى لمشكلة جيت التي لم يكن له يد فيها.

كان هو ضحية الفضيحة أكثر من غيره، وكانت وسائل الإعلام تسعى إلى سلخ جلده، ولم تنته التغطية الإعلامية السلبية ضده حتى سلخوا جلده فعلاً. تحدثت وإياه طويلاً واختتمت حديثي معه بقولي: «لن تنتهي هذه الحملة الإعلامية حتى تغادر الشركة»، فهم المغزى، وكان ماهراً، كما أن رئيس جيت

المباشر، ورئيس قسم الدخل الثابت في كيدر، قد ترك الشركة بعد مايك ببضعة أسابيع.

نقلنا دينيس دامرمان مؤقتاً مكان مايك إلى شركة كيدر وعيناه رئيساً لمجلس الإدارة ورئيس المكتب التنفيذي، ونقلنا دينيس نيدن (Denis Neyden) وهو شخص متمرس عريق ذكي في رأسمال GE وعيناه رئيساً للشركة ومسؤولاً عن العمليات.

وبعد أربعة شهور عقدنا صفقة لبيع كيدر بمبلغ 670 مليون دولار إضافة إلى 24% من الأسهم في بين ويبر (Pain Webber)، ومرّة أخرى، لعب بيتي بيترسون دوراً مهماً، توقفت المباحثات بين رأسمال GE والرئيس التنفيذي لبين ويبر، دون مارون (Donn Marron) خلال عطلة نهاية الأسبوع في مطلع أكتوبر.

دعوت دون ليرى إن كان بإمكاننا إعادة الأمور إلى نصابها ثانية. استدعى دون صديقه الحميم بيتي كمستشار للصفقة، أما أنا ودون فلا نعرف بعضنا إلى لماماً، لذلك أصبح بيتي هو اللاعب الأساسي في المفاوضات. توصلت وبيتي ودون ودينيس إلى اتفاق عام بسرعة، وتصافحنا، غادرت لأقوم برحلة عمل في آسيا وتابع دينيس المفاوضات النهائية، اتصل بي بيتي مرتين إحداهما كانت على ما أذكر في الساعة الثالثة صباحاً في تايلاند، من أجل إزالة حجري عثرة.

أنجزت الصفقة في غضون عشرة أيام تقريباً، وتوثقت الصداقة بينا بحيث لم تتزعزع أبداً.

كانت نهاية هذه الحكاية سعيدة، اتصل بي بيتي متأخراً ذات يوم جمعة في أواسط عام 2000 عندما كنت على وشك مغادرة مكتبي.

قال: «آسف لإزعاجك، يا جاك، ولكني أردت أن أجعل عطلتك في نهاية الأسبوع مفرحة».

قال إنه ودون قد توصلا إلى اتفاق لبيع بين ويبر إلى مصرف UBS السويسري بمبلغ 10.8 بليون دولار، وحولنا لك بليوني دولار، وآمل أن تتابع رحلتك.

فصحت فيه قائلاً: «أنت لم تسعد عطلتي الملعونة، بل أسعدت سنتي الملعونة».

جعل دون وفريقه وعدد من عاملين الأساسيين في كيدر عملية الضم هذه عملية ناجحة جداً، حقق لنا هذا النجاح عائداً بعد الضرائب قدره 10% سنوياً طيلة أربع عشرة سنة من تاريخ شراء كيدر إلى بيع بين ويبر، لم تكن الصفقة ناجحة مالياً ولكن نتيجتها كانت أفضل من غيرها.

على أي حال، لم يكن لدينا من المال ما يجعلنا نخوض مثل هذه التجربة ثانية.

لم تغادرني تجربة كيدر أبداً، فالثقافة لها أهمية بالغة وحاسمة، كان عاملون في مجموعة الأسهم في رأسمال GE يحققون نجاحاً، أثناء هبة الإنترنت الجنونية في أواخر تسعينيات القرن العشرين مثلهم كمثل المتاجرين اليوميين في غرف معيشتهم، قرر هؤلاء الناس أن يبقوا مع GE فقط إذ حصلوا على جزء من أسهم الصفقات التي يستثمرون فيها أموال GE.

أخبرتهم بالانصراف بطريقة فجّة. انصرف بعضهم، وزادت وسائل الإعلام حرارتها مدعية أننا «لسنا مع الموضة ولا الأفكار الحديثة»، إننا لم نواكب الاقتصاد الجديد. «إطلاقاً».

منحني ذلك فرصة أخرى لأبين في اجتماع المسؤولين في أكتوبر أنه لا يوجد في GE سوى عملة واحدة، هي: «أسهم GE» (انظر الورقة أدناه)، هناك كميات مختلفة فيها لمستويات مختلفة من الأداء، ولكن خشبة النجاة لكل فرد مربوطة في القارب نفسه، كما أن ثقافة واحدة، ومجموعة واحدة من القيم، وعملة واحدة، لا تعني أسلوباً واحداً ـ إذ لكل عمل من أعمال GE هويته الخاصة به.

وللسبب نفسه ـ الفجوة الثقافية الكبيرة ـ رفضت فرصاً أتيحت لي لضم شركات ذات تقنيات عالية في سيليكون فالي التي بدت ملائمة استراتيجياً تماماً، لم أشأ تلويث GE بالثقافات التي كانت تنشأ هناك في أواخر تسعينيات القرن العشرين، لأن للثقافة والقيم أهمية بالغة.

ليس بين الثقة بالنفس والكبرياء سوى شعرة، وهذه المرة انتصر الكبرياء في نفسي على الثقة بالذات ولقنني درساً لن أنساه.

On another issue... Forbes this week has an article on People leaving GE Equity/NBC for internet ~~investing~~ Investment -- because I wouldn't agree to give them a piece of the action in their investments... It's true -- the article is completely true... There is only one equity currency in GE -- AND That is GE Stock ---

الفصل السادس عشر

رأسمال GE
آلة النمو

كنت أجلس، ذات في أحد ليالي يونيو من عام 1998 على الكنبة في بيتي أقلب أوراق «دفتر الصفقات» استعداداً لاجتماع مجلس رأس مال شركة GE في اليوم التالي، خطرت ببالي فكرة من أغرب الأفكار التي خطرت لي خلال وجودي عضواً في المجلس منذ عشرين سنة.

كانت الفكرة هي اقتراح بشراء 1.1 بليون من قروض السيارات في تايلاند من مجموعة من الشركات المفلسة مالياً والتي استولت عليها الحكومة، كنت أعلم أن البلاد كانت تعاني من أسوأ انكماش اقتصادي في تاريخها، وأننا كنا الشركة الوحيدة الممولة للسيارات التي مازالت قائمة.

سرعان ما شرحت الصفقة لجين التي كانت تجلس مقابلي.

قلت لها: «يجب ألا نتيح لمن يناقش هذه الفكرة حتى مجرد الجلوس، بل يجب أن نقذفه خارج الاجتماع في غضون خمس دقائق أو أقل».

فهذه الجلسات ليست عادية كبقية جلسات المجلس، إننا نمول بلايين المشروعات سنوياً، في حين يكون الإعدام هو مصير صفقات ممكنة كل شهر. فالاجتماعات عملية، ومناقشاتها لا حدود لها، يشارك فيها نحو عشرين شخصاً من موظفي GE يحملون معهم خبرة أربع مئة سنة في أعمال متنوعة.

لقد نظر هذا الحشد في آلاف الصفقات ومزقها قبل أن نتخذ قراراً، وعلى الرغم من أن الاقتراحات قد غُربلت بشدة قبل عرضها على المجلس ـ وأن 90% من القرارات ينال الموافقة في النهاية ـ فإننا نعيد واحداً من أصل خمسة لإعادة النظر فيه.

عندما قرأت تفاصيل الصفقة التايلاندية تلك الليلة، اقتنعت بأنها موجهة إلى دمبستر (Dumpster) يجعلنا عرض الشراكة 50/50 مع غولدمان ساكس (Goldman Sachs) نملك سيارة من بين كل تسع سيارات في تايلاند، ولننجح فيها، علينا استئجار 1000 موظف آخر في البلد لدعم القروض مالياً، وجمع المدفوعات، وإدارة التصرف بالسيارات التي أعيد امتلاكها، فإن قبل عرضنا فإننا سنضطلع بالقروض لقاء 45% من قيمتها الاسمية، إن الذي أتى بالفكرة هو مارك نوربوم (Mark Norbom)، الذي كان يرأس أعمال رأسمال GE في تايلاند.

دخلت الاجتماع في فيرفيلد صبيحة اليوم التالي والابتسامة تعلو وجهي.

قلت ضاحكاً: «قروض السيارات التايلاندية؟ لا أستطيع الانتظار حتى نصل إلى ذلك الموضوع».

وعندما قلبت الصفحة على اقتراح مارك عبست وهززت رأسي.

وتساءلت: «كيف يمكننا استئجار ألف شخص وتدريبهم في غضون أشهرٍ قليلة؟»

لكن جواب مارك أثرَّ فيّ، قال إن فريقه قد غربل 4000 مرشح للوظيفة وقابل أكثر من ألفين، وأصدر عقوداً لألف شخص بانتظار الفوز بالعرض، وقال إن السيارة هي أثمن ما يمتلكه المرء في تايلاند، والناس هناك مستعدون للتخلي عن كل شيء ــ حتى أنهم يمكن أن يناموا في السيارات ــ قبل أن يفقدوها بسبب عدم القدرة على تسديد القرض.

وبعد حديث قصير لمارك تخللته الفكاهة، وشرح خالطته العاطفة، اشترينا الصفقة، فما بالك بأن يغير المرء رأيه في أمر ما بسبب العرض الجيد والعاطفة الجياشة، كان ذلك من أفضل الأمثلة التي مازلت أذكرها.

دخلت الاجتماع وأنا أفكر، لابد من طرد هذا الشخص، ولكني خرجت منه أفكر أليست هذه فكرة جيدة وبارعة؟

كان مارك محقاً، إذ أفلحت GE خلال السنوات الثلاثة التالية وأنشأت الشركة عملاً في مجال السيارات مستمراً ومربحاً في تايلاند، وأسفرت العملية التجارية عن شراء العديد من الموجودات المضطربة في آسيا، كلها كانت لصالح GE والاقتصاد المحلي.

وكان عمل مارك على ما يرام، إذ أصبح رئيس شركة GE اليابانية.

كانت الصفقة التايلاندية الصغيرة هذه واحدة من آلاف الصفقات التي تبين كيف أن رأسمال GE، الذي كان ذات يوم قليلاً جداً، قد أصبح من أكثر أقسام شركة GE قيمة، وعندما ألقيت أول نظرة على العمل بوصفي عضواً تنفيذياً مسؤولاً عن القطاعات في عام 1978، وجدت أن رأسمال GE كان يكسب67 مليون دولار لقاء خمسة بلايين دولار موجودات. (وفي عام 2000 ربح رأسمال GE 5.2 بليون دولار، أي 41% من إجمالي دخل GE لقاء أكثر من 370 بليون دولار موجودات).

لقد رويت حكاية ذلك النمو الاستثنائي مراراً وبطرق عديدة، أما ما لا يعرفه من هم خارج GE هو القوة والعبقرية والمجازفة التي كانت تكمن وراء ذلك النجاح.

إن ما رأيته عام 1987 كان فرصة هائلة ـ ليس مجرد نفع يحصل عليه المرء على صحيفة الميزانية، بل الدعم الإضافي الذي يحصل عليه لدى جمع مادتين من المواد الخام، هما المال والعقل معاً.

منذ أن انخرطت في صنع الأحداث طيلة حياتي أطرق سبلها وأسحق عقباتها لأوفر نيكلة واحدة، لم أصدق كيف بدت هذه الصفقة ميسرة، لقد بين العمل التجاري حتى الآن أن بإمكان صفقات مخيفة مع ضمانة جيدة إنتاج عائدات على الأسهم، من الأمثلة: الإيجارات الفعالة في الطيران تكسب 30% أو أكثر من العائدات.

أحببت فكرة جمع الانضباط والسيولة النقدية الآتية من التصنيع مع العبقرية المالية لبناء عمل عظيم، إننا نحتاج، بالطبع، إلى عاملين المناسبين لتحقيق ذلك.

يذكرني دينيس دامرمان دائماً بالمثل الذي كان يضربه بن فرانكلين (Ben Franklin): «إنك لا تجني ربحاً ما لم تجمع رأس المال»، ولحسن الحظ، لدى رأسمال GE ثقافة تصر على الاحتفاظ بالذين يعقدون الصفقات منذ الولادة حتى الموت، فإن عقدت صفقة عليك أن تتأكد من أنها ستنجح، وإلا خير لك أن تأخذ الموجودات وتعمل بها بنفسك.

كنت متأكداً من أن الفرصة هائلة، وكل ما علينا فعله هو نقل العمل من مؤخرة القارب إلى مقدمته. عاملون أفضل والتزام مالي أكبر يؤديان أرباحاً هائلة.

ولحسن الحظ وجدت لاري بوسيدي يلعب كرة الطاولة. إذ يُعدّ لاري مع الرئيس التنفيذي لرأسمال GE، جون ستانغر (John Stanger)، هو الذي أحدث التغيير الفعال في المكان، فهمت ما يحبطه منذ لعبنا معاً في هواي (Hawaii). كان صندوق التسليف في GE يتيماً في عام 1987 وخارج سياق الشركة الرئيس. وكذلك أعمال البلاستيك كانت يتيمة أثناء الأيام الأولى من وجودي في الشركة. كان لاري يريد لفت الأنظار كلها إلى رأسمال GE، وبوصفه كان مدقق حسابات في رأس مال GE، كان يعرف ما ينبغي فعله.

إن أول خطوة كبيرة اتخذها في رأسمال GE هي الحصول على موافقة ريغ على تعيين لاري مسؤولاً عن العمليات في عام 1979، كان لاري مثلي ليس ذلك العضو التنفيذي الأنيق المظهر، ولم يكن ذلك النموذج المثالي لعضو تنفيذي، إذ كان يُعرف من ظهره وقميصه كان دائماً يطير مع الهواء لأنه خارج البنطال. ففكرته عن بدلة الصيف هي أن يلبس بدلته الشتوية مع حزام أبيض وحذاء جلدي أبيض لامع، (أصبح لاري الآن، مع بروزه المتزايد في عالم الأعمال مادة الغلاف لمجلة GQ).

كان دائماً رجل أسرة بصورة ملحوظة، كانت زوجته نانسي (Nancy) تقوم بمهمة رائعة هي تربية أطفالهما التسعة، كان لاري عوناً لها ولكن غالباً ما كان يسهر الليالي ويعمل في عطل نهاية الأسبوع، ثلاثة من أطفالهما عملوا في شركة GE بمن فيهم بول (Paul) الذي يدير الآن تمويل أجهزة تجارية تقدر موجوداتها بـ 38 بليون دولار، والتي تعد من أهم أعمال GE العشرين.

كنت ولاري متفقين في التفكير بشأن أمور كثيرة وخاصةً بشأن كبار الناس والآن لا نلتقي فقط في جلسة C للتدقيق في الناس، بل نلتقي كذلك في جلسات المجلس الشهرية للمراجعة حيث نمارس عليهم أقسى الضغوط لإقناعهم أو إلزامهم بأمر ما، كنا نرى عاملين هؤلاء يتعرضون لنقد لاذع وهم يبحثون الصفقات كل شهر ــ وفي بعض الحالات، نراهم يوضحون فيما بعد كيف خرجوا من المشكلة بعد حلها.

رأيت خلال الـ23 سنة التي انخرطت بها في رأسمال GE أن النمو يتطور على أربع مراحل متمايزة، هي: من عام 1977 حتى عام 1985، أقنع الرئيس التنفيذي جون ستانغر (John Stanger) ولاري بوسيدي بعض أفضل العاملين لدينا ليعملوا في رأسمال GE، وفي النصف الثاني من ثمانينيات القرن العشرين، بدأ غاري ويند (Gary Wendt) الرئيس التنفيذي، وبوسيدي الذي كان حينذاك نائباً لرئيس الشركة في تنمية العمل بصورة جريئة ومغامرة بأن جعلا رأسمال GE آلة ضم.

وفي غضون تسعينيات القرن العشرين ابتكر ويند، ورئيس العمليات دينيس نيدين (Denis Nayden) ميدان الخدمات المالية العالمية بفضل قيادة عقد من الزمن باتجاه إنجاز صفقات غير مسبوقة، ويقوم الآن الفريق الحالي المؤلف من دنيس بوصفه رئيساً تنفيذياً ومايك نيل (Mike Neal) بوصفه COO بتوسيع ذلك الامتياز العالمي وإخضاع سيكس سيغما والرقمنة إلى الخدمات المالية.

ولدى النظر إلى سنوات النمو العشري المضاعف المنصرمة، يبدو لنا أن ذلك النمو كان غريباً، فمازلت أتذكر كيف كان يساورني القلق المرة تلو المرة من أجل

صفقة لرأسمال GE قدرها 90 مليون دولار، فكان ذلك المبلغ بالمقارنة مع قروض السيارات اليابانية وبلايين الدولارات التي سنلتزم بها اليوم في اجتماع المجلس، يبدو تافهاً ـ فما بالك بالعودة إلى عام 1982.

كان ذلك عندما كنت ولاري بوسيدي ودينيس دامرمان في اجتماع إدارة رأسمال GE في بورتوريكو (Puerto Rico) نجادل فيما إذا كان ينبغي ضم شركة أمريكان مورتيغيج إنشورانس (American Mortgage Insurance) من بالدوين يونايتد (Baldwin United)، كنا مستقتلين للحصول على الصفقة التي كانت حينذاك أكبر صفقات رأسمال GE ـ نفكر ملياً في كمية العرض ويساورنا القلق بشأن كل تعقيد محتمل.

إنها مسألة منظور، فقبل أن نقرر شراء أميريكان مورتغيج في عام 1983 كان دينيس يوقع بنفسه كل بوليصة تأمين نصدرها لأن عمله في مجال التأمين كان صغيراً لا يمكنه من شراء آلة توقيع، ولكن بعد الصفقة، لم نستطع فقط شراء آلة التوقيع، بل أصبحنا أيضاً لاعبين أساسيين في العمل.

وبعد سنة، في عام 1984، توجنا صفقة التسعين مليون دولار الصغيرة تلك بعملية ضم لشركة إعادة تأمين الموظفين (Employers Reinsurance Corp) [ERC]، التي تقدر قيمتها بـ 1.1 بليون دولار، نظر جون ستانغر ودينيس دامرمان أول مرة إلى ERC كواحدة من أكبر ثلاثة ممتلكات وشركات إعادة تأمين عرضي في الولايات المتحدة في عام 1979، طلب المؤمّن منا أن نكون الفارس الأبيض* لتحاشي عرض غير مرغوب فيه من شركة كونيكتيكت جنرال إنشورانس (Connecticut General Insurance)، كانت موجوداتنا التأمينية في ذلك الوقت صغيرة جداً، كانت ERC تفضل أن نخوض ميدان التأمين ونتفوق على كونيكتيكت جنرال التي كانت حينذاك لاعباً كبيراً في الصناعة.

---

* الفارس الأبيض (White - Knight): الشخص أو الشركة التي تستثمر مالاً في عمل لإنقاذها من هيمنة شركة أخرى عليها. (المترجم عن): (Longman Dictionary Contemporary English).

ولكن ERC اتبعت تعريفها هي للفارس الأبيض الكامل، وهو شركة لا تعرف شيئاً إطلاقاً عن التأمين: إنها شركة غيتي أويل (Getty Oil)، ومن أبرز عمليات الضم في ذلك العقد من الزمن كانت عملية ضم تكساكو لشركة غيتي أويل، التي لا تحترم كثيراً ولا تأبه بشركة إعادة التأمين، وبفضل العمل الأساسي الذي قمنا به قبل سنين استطعنا أن نتحرك بسرعة لضم ERC إلى المجموعة، فاوضت الرئيس التنفيذي لشركة تكساكو، جون ماكينلي (John McKinley) على تفاصيل صفقة الـ 1.1 بليون دولار.

كنا في تلك الأيام عاملين ضعفاء. فعندما جاء فريق ERC إلى فيرفيلد لحضور حفل عشاء الأحد ليلاً بعد الصفقة، قالوا لنا إنهم سوف يخفضون تنبؤات المكاسب السنوية المفترضة في العملية التجارية.

فأردت فوراً أن أخفض السعر، كان يمثلنا في عملية الضم هذه صديقي جون وينبيرغ (John Wienberg) من شركة غولدمان ساكس، هتفت له في أوغستا (Augusta) وأخرجته من لعبة الغولف، وناقشت معه بصوت عال تقليص المكاسب. وطلبت منه أن يتصل بماكينلي ليجري تعديلاً على السعر.

ولحسن الحظ، كان ماكينلي لطيفاً، فقبل الأرقام الجديدة وحسم لنا مبلغ 25 مليون دولار، وانتهى بنا المطاف إلى دفع 1.075 بليون دولار، شعرت بالارتباك ذلك اليوم لقيامي بهذا العمل، ولكني كنت حديث العهد نسبياً بالوظيفة، وربما كنت منافساً كبيراً لصالحي.

كانت عملية ضم ERC قفزة كبيرة إلى الأمام، إذ كان لدينا حرية العمل في ERC فزدنا الدخل الصافي من 100 مليون دولار في عام 1985، إلى ذروة بلغت 790 مليون دولار في عام 1998، إلى أن حرفتنا عن المسار جمود الأسعار وهبّة من العواصف في عامي 1998 و1999، فكان كسبنا في عام 2000 مبلغ 500 مليون دولار فقط.

جعلنا رون بريسمان (Ron Pressman) الرئيس التنفيذي يعيد الأمور إلى مسارها، فبوصفه كان مدقق حسابات أنشأ عملاً مربحاً في العقارات، وكان لديه المزيج الصحيح من الأذكياء والانضباط، أصبح التسعير أفضل، والسيكس سيغما بدأت بالتأثير، وإذا ما تعاون الطقس، فإن رون سينشط هذا العمل ثانية.

معظم ما فعلناه في ثمانينيات القرن العشرين، فعلناه ضمن خطوات صغيرة. فمن معالم رأسمال GE المميزة «مقاربة الأسواق مشياً قبل مقارنتها ركضاً». فقبل الغوص في سوق معينة فإننا نخوض الماء على رؤوس أصابع أقدامنا.

لم يكن لدينا أبداً رؤية استراتيجية عظيمة لرأسمال GE.

لم نكن نتطلع إلى أن نكون رقم 1 أو رقم 2، إذ كانت الأسواق ضخمة، فكل ما كنا بحاجته هو ربط ميزانية GE مع أدمغة GE لإحداث التنمية.

كان التركيز في سبعينيات القرن العشرين على إقراض المستهلكين بالطريقة التقليدية كالرهن وتأجير السيارات، مع بعض الاستثمارات في النقل والعقارات.

تحول تركيزنا في ثمانينيات القرن العشرين إلى تنمية أقوى مع الاحتفاظ بالهيمنة المحكمة على المخاطر، لم نغير صورة المخاطر التي كانت موجودة في سبعينيات القرن العشرين، بل إن ما فعلناه هو تشغيل أشخاص فريدين، أطلقناهم ليكتشفوا الأفكار، ويعدوا القضية لاستثمارها في أفكارهم، وتحقيق التنمية.

حققنا تنمية لأن الصفقات أتت من كل حدب وصوب، فقد انفجر رأسمال GE خلال العشرين سنة الماضية إلى حشد من أعمال إدارة الأجهزة بدءاً من الشاحنات وعربات القطار حتى الطائرات، وقفزنا إلى بطاقات الائتمان الخاصة، وصرنا أكثر جرأة ومغامرة في العقارات، فقد انتقلنا من ست كوى مالية في عام 1977، إلى 28 عملاً متنوعاً لرأسمال GE بحلول عام 2001.

فلو كان هناك درس يجعل الناس يتمايزون، فهو ذاك الدرس، إذ كان لدينا عبر السنين صفاً من المواهب القاتلة ـ لاري بوسيدي، ودينيس دامرمان، ونورم

بليك، وبوب رايت، وغاري ويند، ودينيس نيدين، فكل واحد منهم يمكن أن يكون رئيساً تنفيذياً داخل الشركة وخارجها.

ومن الأمثلة المثلى للنجاح الذاتي النمو هو دينيس نيدين الذي بدأ مباشرة بعد تخرجه في جامعة كونيكتيكت عام 1977 يعمل إداري تسويق لتمويل الخطوط الجوّية والسكك الحديدية. وأخذ يصعد السلّم خلال العقدين التاليين ليغدو اليد اليمنى لويند حتى سميّ رئيساً تنفيذياً عام 1998.

لقد استخدمنا الموهبة من أعمالنا الصناعية لنحول رأسمال GE من مجرد بيت مال إلى عمل يعقد الصفقات ويجتذب المهارات العملية، إن نصف القيادة العليا الحالية في خدمات رأسمال GE نشؤوا على الجانب الصناعي.

كان مديرونا يعرفون كيف يديرون الأعمال، فإذا ما تعسّرت صفقة فإننا نادراً ما نشطبها، لأننا نكره الشطب، وبدلاً من ذلك نضطلع بها ونديرها بأنفسنا. فلدينا من المقدرة العملياتية ما يجعلنا نتمسك بالموجودات الصعبة.

فعندما ساء وضع القرض الممنوح إلى تايجر إنترناشيونال (Tiger International) عام 1983 تدخلنا وأصبحنا شركة تأجير عربات قطار، وعندما خرجت بعض طائرات الركاب عن حقل التأجير إلى سوق ضعيفة حولنا الطائرات إلى ناقلات شحن وأطلقنا خط بولار الجوي (Polar Air) بوصفه خط شحن مستقل، أسفرت خبرتنا في مجال تأجير الطائرات عن شرائنا لشركة بولاريس (Polaris) والتوسع في عملنا مع موجودات جينيس بيت أفييشن (Guinnes Peut Aviation) التي مقرها في أيرلندا، وذلك في عامي 1993 و1994.

تدير خدمات الطيران التابعة لرأسمال GE (GECAS) اليوم ثمانية عشر بليون دولار كموجودات.

بنينا رأسمال GE صفقة، صفقة ـ كبيرة أو صغيرة ـ تأتي غالبيتها العظمى قبل اجتماعات مجلسنا الشهرية. كانت الشركة حريصة دائماً بشأن المراهنات

التي تقوم بها في الخدمات المالية، فأنا لم أضف أي نظام انضباط جديد لمنهج إدارة المخاطر في رأسمال GE منذ سبعينيات القرن العشرين، ولكنني لم أقلص النظام، أيضاً، فأي صفقة تتضمن أكثر من 10 ملايين دولار، وأي مجازفة تجارية مع زبون تزيد على 100 مليون دولار لابد أن تعرض على المجلس.

إننا لم نلغ مستويات الموافقات أثناء نمونا.

كنت أطلع على كل عملية تجارية تقريباً، لذلك فإني أشترك في شرف اتخاذ القرارات الجيدة، وأتحمل مسؤولية اللوم في اتخاذ القرارات السيئة، لقد انخرطنا في حمأة شراء شركات أو أسهم فيها في ثمانينات القرن العشرين، فقد مولنا مثل هذه الصفقات في شركة باتريك ميديا (Patrick Media) أو شركة لوحات الإعلانات عام 1989، كان لدى ذلك العمل سيولات نقدية مقبولة ومعدلات نمو معقولة، لقد أزعجني أمر واحد، هو أن جون كلوغ (John Klug) رئيس ميتروميديا (Metromedia) وعاقد الصفقات الكبير، كان يجري عملية بيع لشركة باتريك ميديا.

لم أكن أعرف الكثير عن لوحات الإعلانات، ولكني أعرف أنه عندما يبيع جون كلوغ يجب ألا أشتري أنا، التقيت جون أيام المفاوضات بشأن صفقة كوكس. أحببته كثيراً ولكني علمت أنه من أذكى المستثمرين في المنطقة، ولابد لي من اتباع غرائزي والانصراف، وعندما تقلص استخدام لوحات الإعلان في أواخر القرن العشرين امتلكنا الشركة لنتجنب شطب 650 مليون دولار، أعدنا بناء العمل، وكسبنا في النهاية ربحاً متواضعاً لدى بيعها في عام 1995.

كما قمنا بشراء شركة مونتغمري وارد (Montgomery Ward) عام 1988، كانت ناجحة تقريباً، إن شريكنا المناصف (50/50) جعل بيرني برينان (Bernie Brennan) صاحب فوربيس (Forbes 400) 400 أحد أغنياء العالم، فانتعشت واردز (Wards). لقد أصيب البائع بالمفرق بالانهاك، وعلى الرغم من الجهود الجبارة التي بذلها فريق الإدارة الجديد تدهورت واردز وأخيراً أفلست عام 2000.

على أي حال عوضت الصفقة الجيدة الصفقة السيئة وكان مداهما غير عادي مثلاً، دخلنا مزادات السيارات العلنية، لقد أحببت هذا العمل وكنت قد شاهدته في محطة كوكس أثناء المفاوضات الفاشلة عام 1980. كانت شركة كوكس تملك مانهايم (Manheim) رائدة المزادات العلنية للسيارات، كانت فرصة خدمات خالصة باستثمار منخفض وهوامش عالية، بدأ إد ستيوارت (Ed Stewart) الذي كان يدير عمليات تأجير سيارات يشتري شركات مزادات علنية صغيرة في مطلع ثمانينيات القرن العشرين، وفي النهاية اشترى إد أكثر من 20 شركة مزادات سيارات وشكل مشروعاً مشتركاً مع شركة فورد موتور (Ford Motor) بنسبة 80/20.

كان المزاد كمن يذهب إلى سوق القمل* المُعدّ على الأرض مع مقاعد خشبية. ويبيع فيه الباعة الجوالون النقانق، والحبوب، وسيور الجلد من ماركة هارلي ـ ديفيدسون (Harley - Davidson) من الدكاكين، وعاملون في المزاد كانوا يبيعون سيارة مستعملة كل دقيقة، وأخيراً، كانت شركة مانهايم، أيضاً، سبباً لقيامنا ببيع العمل، كانوا أكبر منا ولديهم الفرصة لتعزيز الصناعة، أخذنا الربح وبعنا إلى مانهايم في مطلع تسعينيات القرن العشرين.

جاءت أفضل الصفقات المطروحة أمام المجلس ـ ومن أشرسها ـ من غاري ويند، الذي قاد تنمية رأسمال GE القوية بوصفه رئيساً تنفيذياً من عام 1986 حتى عام 1998. وكانت الصفقات التي دافع عنها خيالية وإبداعية، لم يكن غاري رجل صفقات لامع فحسب، بل كان أيضاً يمتلك مقدرة نادرة على أن يدلك كيف تجعل من صفقة ليست جيدة تماماً، صفقة جيدة.

كان غاري مهندساً متدرباً تخرج من جامعة هارفارد، يحمل درجة ماجستير في إدارة الأعمال ومفاوضاً طبيعياً، كان يتدرب في تروست استثمارات العقارات في فلوريدا عندما عُيّن في رأسمال GE مديراً لتمويل العقارات عام 1975، وأشرف فيما بعد على صفقات التمويل التجاري كلها واصبح مسؤولاً عن

* سوق شعبي للسلع العتيقة (يشبه في دمشق ما كان يعرف بسوق القميلة في مدحت باشا) (المترجم).

العمليات لرأسمال GE عام 1984. وعندما ترك بوب رايت منصبه كرئيس تنفيذي لرأسمال GE ليدير شركة NBC في أواسط عام 1986، عُيِّن لاري بوسيدي مكان غاري ويند، تابع غاري ولاري العمل معاً لبناء رأسمال GE.

وبحلول عام 1991، أراد لاري أن يدير عملاً خاصاً به، كان عمره خمسةً وخمسين عاماً، وكان يشغل منصب نائب رئيس الشركة، ومع ذلك لم يعد بإمكانه شغل منصب أعلى في GE لأنه كان أمامي عشر سنين في منصب رئيس تنفيذي للشركة، أراد لاري فرصة لإدارة شركة كبيرة وحصل عليها من خلال غيري روش (Gerry Roche) متصيد العقول في شركة هيدريك أند سترغلز (Heidrick and Struggles).

دخل لاري مكتبي صبيحة يوم اثنين في أواخر يونيو حاملاً النبأ.

قال: «جاك، أنت تعلم أن الوقت حان لأتحرك إلى الأمام، لا أريد أن أظل جالساً هنا حتى نهاية حياتي العملية، لقد واتتني فرصة، وإني مهتبلها».

فسألته: «متى ستفعل ذلك؟».

أجاب: «سيعلن النبأ غداً».

فقلت: «لقد قررت إذاً».

فقال: «نعم، لقد قررت فعلاً».

كان لقاء عاطفياً، عدنا بالذكريات إلى الوراء، إلى عام 1978 عندما كنا نلعب كرة الطاولة معاً في هاواي وأقنعته بالبقاء في GE، ذرفت عيوننا الدمع وتعانقنا عناقاً حاراً، ثم قال لي لاري بأنه سيصبح رئيساً تنفيذياً لشركة ألايدسيغنال (Allied Signal)، شركة المنتجات الصناعية في نيوجيرسي.

قال لاري إن شركة ألايدسيغنال طلبته لأنها كانت في وضع تحول كامل من حالة سيئة إلى حالة جيدة، وهي موجودة في الشمال الغربي ولذلك لن يتمكن من اصطحاب أسرته معه.

وعندما أتصل بي روش قلت له: «يا غاري، نصف وجهي يبكي لأنك أخذت مني أفضل صديق، ونصفه الآخر يبتسم لأنه قادر على إدارة أي شركة في هذا البلد ويستحق أن يدير عمله الخاص به».

في تسعينيات القرن العشرين أراد غاري ويند أن يرفع علماً في كل مكان يذهب إليه، وطلب من فريقه ألا ينزعجوا بسبب بعض الجروح. قال لهم: «سنربح الحرب، وما عليكم إلا الثبات في مواقعكم».

في حين بدأت التجارة تأخذ منحى العولمة، لم يمارس أحد ذلك بفعالية أكثر مما مارسه رأسمال GE، وعندما كانت أوروبا تعاني من ركود اقتصادي، قام غاري بجهود هائلة هناك، ففي عام 1994، جمع غاري وفريقه 12 بليون موجودات، أي أكثر من نصف التجارة مع الخارج، وضاعفوا الخطى، بل أكثر من ذلك، في عام 1995، إذ اكتسبوا 25 بليون دولار موجودات، مع 18 بليون دولار خارج الولايات المتحدة.

كان رأسمال GE يحقق نجاحاً عالمياً، يضم شركات قروض للمستهلكين، وعمليات ائتمان خاصة، وعمليات إيجارات شاحنات كبيرة وعربات قطار.

إن حكايات هذه الصفقات العديدة تكفي لملء مجلدات، قام غاري ورئيس تطوير العمل لديه في أوروبا، كريستوفر ماكينزي (Christopher McKenzie)، برحلة في سيارة مغلقة أثناء عطلته في صيف عام 1995 إلى أوروبا الشرقية. وكان كريستوفر آلة أفكار، ومكتشف الصفقات، عادا نشيطين متحمسين لعقد مختلف أنواع الصفقات في ذلك الجزء من العالم، وكان لديهما مشروع شراء مصرف في بودابست .(Budapest) أحببنا هنغاريا (Hungary) وكان المصرف مناسباً لأعمال GE في مجال التنوير، ليكون هو المستخدِم الأساسي في البلاد.

كما اشترينا مصارف في بولندا (Poland) وجمهورية تشيكيا (Czech Republic) واستخدمناها للانتقال إلى تمويل شخصي في تلك الأسواق، حصل انعطاف محبب في صفقة المصرف التشيكي لأن صاحب المصرف كان يملك شركة توزيع

مواد مختلفة ولديه مخزن مملوء بأجهزة التلفاز الروسية، وافقنا على الصفقة بعد أن تأكدنا أننا لن ننخرط في عمل المواد التشيكية.

تحقق المصارف الثلاثة اليوم ربحاً متواضعاً صافياً يبلغ 36 مليون دولار سنوياً، ومازالت رحلة غاري تسير في طريق النجاح.

ومن الصفقات الممتعة الأخرى تلك التي تمت عندما أعد ديف نيسين (Dave Nissen) الرئيس التنفيذي لشؤون تمويل المستهلكين المسرح للدفاع عن شراء شركة بت بروتكت (Pet Protect)، ثاني أكبر شركة بريطانية تبيع صكوك تأمين على حياة الكلاب والقطط وصحتها، اندرجت هذه الصفقة مع فئة قرض السيارات التايواني، ويبدو أنها ناجحة.

بدأ ديف عرضه في عام 1996 بالكلمات التالية: «هذا الكلب سوف يصطاد».

لم أكن أعرف كثيراً عن سوق تأمين الحيوانات الأليفة، لقد وجدنا أن هذا العمل كان ينمو بنسبة 30% سنوياً مع علاوات سنوية قدرها 90 مليون دولار. وتحتل سوق المملكة المتحدة المرتبة الثانية بعد السويد في النسبة المئوية للقطط والكلاب المؤمنة، وهي 5% مقابل 17%، لذلك كان هناك وجه إيجابي في هذه الصفقة.

لقد عامل جيم بنت (Jim Bunt) عضو مجلس رأسمال GE وأمين خزينة هذه الصفقة بكثير من المرح، ففي مراجعته للصفقة قال مازحاً إن تغطية ناتج رأس المال تشمل «تكاليف الوجار إذا كان صاحب الكلب قد أدخل فجأة إلى المشفى». ولا تشمل «الخسارة الفادحة الناجمة عن عضّات الكلاب».

وافقنا على الصفقة لأننا كنا نثق بالأشخاص الذين دافعوا عنها، وليس لأننا نفهم في تامين الحيوانات الأليفة.

وكانت الصفقة صغيرة كذلك إذ بلغت قيمتها 23 مليون دولار، كانت هناك صفقات أكبر تثير تساؤلات خطيرة. فقد كان بنسين، ذات مرّة عام 1997، يدافع

عن صفقة شراء مصرف أوفينا (Bank Aufina) وحدة تمويل المستهلكين في مصرف كبير في سويسرا (Switzer land)، فرفضتها.

يملك المصرفيون السويسريون عالم الصيرفة، فلماذا يوافقون على بيع شيء جيد؟ لم يدخل ذلك بالحسبان، فوضح نيسين الأمر بقوله إن المصرفيين السويسريين بارعون حقاً ويفضلون الصفقات الأكبر ومهتمون في صيرفة الاستثمارات العالمية، فالعمل في القروض الشخصية وتمويل السيارات يعدّ تسلية عندهم.

انتهى بنا المطاف إلى شراء شركتين في سويسرا، وبلغ ربحهما عام 78،2001 مليون دولار.

كانت هاتان الصفقتان جزءاً من خطة كبيرة رسمها نيسين لبناء شركة عالمية لتمويل المستهلكين، أما الصفقة الكبيرة الأولى التي هيأت لرأسمال GE وجوداً كبيراً في أوروبا، هي ضم عمليات بطاقات الائتمان الخاصة التابعة لمجموعة بيرتون (Burton Group) أكبر بائع ألبسة بالمفرّق في بريطانيا، وذلك عام 1990، أضاف ديف في السنة التالية شركتي هارودز (Harrods) وهاوس أوف فريزر (House of Fraser).

كان رئيس شركة هارودز يتبع في المفاوضات الصعبة على هذه الصفقة أسلوباً عنيداً غير عادي، فعندما لا يحب ما كان يجري، يغادر الغرفة ويقول للمتفاوضين إنه سيعود في غضون دقائق، ويريد منهم جواباً أفضل لدى عودته. وبعد أن كرر هذه الحيلة للمرة العاشرة، صنع نيسين وفريقه بطاقات كتب عليها بحروف كبيرة سوداء العبارة التالية* «SCREW YOU».

وعندما عاد رئيس هارودز إلى الغرفة، رفع المتفاوضون هذه العبارة، سُر بها، فخففت روح المرح كثيراً من التوتر الذي كان يسود المفاوضات، وسرعان ما أنجزوا الصفقة.

*عبارة تدل على أن المرء أو الجماعة غاضبة من شخص ما وتطلب منه الخروج على الفور. (المترجم)

في حين كان غاري ونيسين يحققان نمواً عالمياً، كانت تجري هنا في الولايات المتحدة أمور كثيرة، فقد أتى مايك غودينو (Mike Gaudino)، رئيس التمويل التجاري، ببعض الصفقات المهمة، وفي حين كنت انظر كل يوم إلى الشركات التي أريد شراءها، كان مايك ينظر إلى الشركات التي يريد إنقاذها، فقد كان يقول دائماً إن أكثر من نصف الشركات في الولايات المتحدة ليست شركات استثمارية، كان يأتي مايك إلى المجلس ست أو سبع مرات في السنة بشركات مضطربة في طريق الإفلاس أو أفلست فعلاً، وبالاضافة إلى مقاضاة قيادة الشركة كان مايك يبحث في مقدرتنا على استرداد الديون المستحقة والموجودات. إنها نظرة مقلوبة إلى العمل خلافاً لما ألفناه.

ومن الأمثلة الجيدة على ذلك شركة إيتونز (Eatons) وهي سلسلة شركات كبيرة للبيع بالمفرق في كندا كانت تعاني من صعوبات مالية في عام 1997. وعندما أحجم المقرضون الآخرون عن تقديم المال، سعى مايك للحصول على300 مليون دولار قروضاً لمساعدة البائعين بالمفرق وإنقاذهم من الإفلاس، وبعد إخفاق آخر كان لابد من حل الشركة، استطاع مايك استعادة كل بنس دفعناه في الاستثمار وعائداتنا المخطط لها كلها، وبفضل حل الأزمات، مثل أزمة ايتون، اكتسب مايك موثوقية كبيرة، فقد عقد صفقة واحدة من بين اكثر من 200 صفقة رُفضت في السنوات الست المنصرمة، إن مقاربة مايك المقلوبة والمقترنة بدعم مالي قوي نقل العمل من حالة اللاربح واللاخسارة في عام 1993، إلى تحقيق دخل صاف في عام 2000 يقدر بـ 300 مليون دولار تقريباً.

أصبح غاري وين الكاهن الأعلى للتنمية داخل رأسمال GE، فقد جعل تنمية العمل وتطويره الجزء الجوهري من ثقافته، وبالإضافية إلى أكثر من مئتي موظف كرسوا جهودهم للبحث عن ضمائم، فقد كان كل عضو تنفيذي في رأسمال GE يأتي إلى العمل كل يوم وهو يفكر في صفقات محتملة، لقد جلب

غاري إلى العمل جزءاً من البنية العقلية التنموية، استخدمت صحيفة هارفارد بيزنس ريفيو (Harvard Business Review) رأسمال GE نموذجاً لعمليات الضم المتكاملة الناجحة، محللة بالتفصيل كيف أنجز غاري وفريقه هذه العمليات وهي كثيرة جداً.

فقد أنجز غاري ودينيس نادين في تسعينيات القرن العشرين أكثر من أربع مئة صفقة تشمل أكثر من 200 بليون دولار موجودات.

كرس غاري حياته للصفقات، وكان «التفاوض» دمه الذي يجري في عروقه. ويذكر دينيس نادين يوم كان هو وغاري في هونغ كونغ (Hong Kong) ودخل غاري دكاناً ليشتري مذياعاً، وفاوض البائع حوالي ساعة من الزمن ليخفض السعر، ثم غادر الدكان يحمل المذياع ويشعر بالسعادة لنجاحه في المفاوضة، ولكنه كاد يموت عندما وجد المذياع نفسه في واجهة محل آخر في الشارع وعليه بطاقة السعر الذي هو أدنى من السعر الذي حصل عليه بالمفاوضات الطويلة.

جن جنونه طيلة الأسبوع

كان غاري يحب تخطيط الاستراتيجيات لبيع صفقات، يروي مايك نيل (Mike Neal) حكاية أول مرّة أتى بها إلى غاري ليناقش مشروعاً قبل انعقاد المجلس عام 1989، كان مايك يرغب في شراء كونتيل كراديت (Contel Credit) وهي شركة تعمل في تأجير الاتصالات، بدى الملل ظاهراً على غاري أثناء قيام مايك بعرض أفكاره، فلم ينبس ببنت شفة حتى انتهى نيل من عرضه تماماً.

فقال له: مايك، هذا أسوأ ضم يُعرض علينا، ولكن لدينا صفقة أخرى كبيرة وأنيقة، إنها صفقة طائرات تجارية نحبها حقاً، سندعك تعرض صفقتك في اجتماع المجلس أولاً، ثم نضعك مباشرة أمام الصفقة التي نريد، ونادراً ما يرفض جاك صفقتين متواليتين. فعليك أن تهيئنا للموافقة.

دخل مايك وأخذ يشرح فكرته، اشترينا صفقته، وكان غاري يفضل إنجاز العملية التجارية فوراً.

تقاتلنا قتالاً مريراً على صفقات ولكن دفاع غاري عن صفقاته كان عالي المستوى.

لقد أرسل غاري إلى اليابان فريقاً لتنمية الأعمال وتطويرها لاستكشاف الفرص المتاحة هناك قبل سنوات من سماح اليابان للاستثمارات الأجنبية بالعمل فيها، وعندما بدأ الاقتصاد الياباني يفسد في أواسط تسعينيات القرن العشرين، أتخمت أعمال الصرافة وقطاعات التأمين باستثمارات جيدة، كانت القروض غير عاملة بعيدة عن الأنظار.

وعندما بدأت اليابان تنفتح للاستثمارات الأجنبية كان للعمل الأساسي المبكر الذي أسسه غاري قد هيأ لرأسمال GE انطلاقة رئيسية متقدمة.

كانت الصفقة الأولى عام 1994 لضم مينيبيا (Minebea)، شركة تمويل المستهلكين بقيمة بليون دولار، والتي هي فرع لشركة حاملات الكريات لعجلات الآليات، وبالتعاون مع جي لابين (Jay Lapin) رئيس GE في اليابان حينذاك، وضع غاري صفقات إبداعية عديدة في مجالات تمويل المستهلكين، والتأمين وتأجير الأجهزة، وبوصف جي محامياً سابقاً لأعمال الأدوات لدينا كان هو التنفيذي الملائم للمنطقة، فقد بذل جهداً جباراً لكسب ثقة المنظمين اليابانيين ومجتمع العمل الياباني، أحب اليابان وشعبها، وعرفوا هذه الحقيقة واستجابوا لها، وقد جمعتني الحفلات التي كان يقيمها في بيته في اليابان عندما زرته مع أعضاء تنفيذيين للعديد من كبريات الشركات، وبقادة رأي مفتاحيين.

ويحلول عام 1998، كنا فعلاً قد حققنا خطوة واسعة، فقد عقد فريق GE صفقتين تلك السنة في مجال التأمين على الحياة، ومجال تمويل المستهلكين والتأجير، الأمر الذي وضعنا على الخريطة كأكبر لاعب في الخدمات المالية في اليابان.

كانت الصفقة الأولى في فبراير تأسيس مشروع مشترك بقيمة 575 مليون دولار مع شركة توهو ميوتشوال (Toho Mutual) للتأمين على الحياة، أتى مايك فريزر (Mike Frazier) بالصفقة إلى المجلس، كان مايك نفسه مدقق حسابات لشركة GE، وعمل معي في فيرفيلد، في مجال البحث عن أفضل الممارسات في العالم كله، وكان رئيساً لشركة GE في اليابان في مطلع ثمانينيات القرن العشرين. كان مايك قد أنشأ شركة تأمين وحدت 13 ضميمة من الشركات في جسم واحد ناجح جداً، والآن يقوم برفع علم لعمله في اليابان بدعم قوي من غاري.

لقد ذُعرت لهذه الصفقة وحاولت صدها كثيراً، كانت شركة توهو مفلسة فغمرني حجم الضم ومداه، هذه بلاد غير مألوفة لدينا فأنا لا أعرف قوانينها، وأردت التأكد من أن مايك وفريقه قد قاموا بواجبهم في تقييم جميع المخاطر. لذلك سارت القضية بين أخذ ورد، فقام خلال شهر ديسمبر برحلات مكوكية إلى طوكيو عدة مرات ليزيل قلقنا وقلق البائع، وأنجزت الصفقة قبل عيد الميلاد.

أما الصفقة الثانية التي أعلنت في يوليو من عام 1998 فكانت عملية ضم قسم قروض المستهلكين في شركة ليك (Lake) خامس أكبر شركة تمويل للمستهلكين في اليابان، وتقدر قيمة الصفقة بستة بلايين دولار، كانت ليك مزودة لقروض للمستهلكين قصيرة الأجل بواسطة آلات إحصاء مؤتمتة، وبفضل وجود 600 فرع لها في اليابان و 1.5 مليون مستهلك، جعلتنا أكبر لاعب في مجال تمويل المستهلكين في اليابان، كانت الصفقة معقدة جداً مع شركة مفلسة افتراضياً بحيث استغرقت ثلاث سنوات حتى استكملت.

لقد رفض العرض الأول الذي تقدم به ديف فيسين في عام 1996 لأننا رفضنا تحمل ديون الشركة، ولم يكن حظ العرض الثاني بعد سنة بأفضل من الأول. وأخيراً، أتى نيسين وفريقه في عام 1998 ببنية غير عادية لإنجاز الصفقة رغم المصاعب كلها، ويقضي الاقتراح الذي تقدم به أن نشتري عمليات القروض الشخصية ونساعد على إنشاء شركة منفصلة تضطلع ببقية موجودات شركة ليك

بما فيها أعمال فنية بقيمة 400 مليون دولار كان قد اشتراها مالك الشركة وافقنا على دفع مبلغ إضافي ـ كضمانة ـ لحاملي أسهم ليك وعلى منحهم ميزات أخرى إذ ما حققنا أهدافنا المالية.

ولإنجاز الصفقة، كان لابد من إقناع عشرين مصرفاً مختلفاً في اليابان لإجراء حسم على الدين الذي أصدره إلى ليك، حتى أن نيسين وفريقه استأجروا شركة كريستي (Christie) لتقييم ثمن لوحات بيكاسو (Picasso) ورينوا (Renoir) المعلقة في مكاتب شركة ليك، ورغم أننا لم نكن نرغب في شراء هذا العمل الفني كله، فإننا سندفع ثمناً أقل بموجب شرط الكسب الاحتياطي، إذا ما استطاعت شركة ليك بتوفير مبلغ نقدي أكثر من مبيعات هذه الموجودات وغيرها.

وقبل طرح صفقة ليك على مجلس GE، درس نيسين وفريقه هذه الصفقة دراسة وافية في ثماني جلسات مع غاري ودينيس دامرمان ورئيس الشؤون المالية، جيم بارك (Jim Parke) قبل انعقاد المجلس.

أحببت هذا المفهوم، وبعد أن ضممنا ليك، كنت ألعب الغولف مع وارين بوفيت (Warren Buffett) في سيمينول (Seminole) عندما قال لي إنه أحب هذه العملية التجارية التي أكملناها في اليابان، كنت أتصور وارين دائماً جالساً في أوماها (Omaha) أنيقاً حذراً، لم أكن أفكر أنه عالمي هكذا ومهتم بالشؤون العالمية، ولكن تبين أن له مجسات وامتدادات خارجية أكثر من سواه.

فسألته: «كيف علمت بصفقة ليك؟»

فأجاب: «إنها من أفضل الصفقات التي رايتها بحياتي، فلو لم تكن أنت هناك، لكنت أنا وأخذت الصفقة».

كان وارين مغامراً أكثر عندما حاول رأسمال شركة GE عام 2001 الإسهام في إعادة بناء شركة فينوفا (Finova) المالية، وبوصف وارين من حاملي أسهم شركة فينوفا، كان يحاول الخروج من الهم المقلق. ورغبت في أن أعمل مع وارين، ولكنه

لم يستطع العمل معنا لأن له شريكاً في ليوكاديا (Leucadia) فقدمنا عرضاً للشركة، حسّن وارين عرضه وربح فينوفا.

هذه المرّة كنا في الخارج وننظر إلى الداخل.

كان غاري ويند غريباً بحيث لم يتكلم إلا قليلاً، فلا يعرف المرء من أين هو آت ولا يعرف المزاج الذي يكون فيه، الشيء الوحيد الذي كان يكرهه هو المراقبة والإشراف. فإن أي مشرف سواء كان لاري بوسيدي أو بوب رايت أو أنا، أو أي رئيس فإنه يخرج غاري عن طوره. فإن كلمة «لا» من رئيس له تجعله يضرب رأسه في الحائط.

كان الفراق مع غاري في أواخر عام 1998 أمراً لابد منه كنتيجة لعملية خلافة الرئيس التنفيذي.

كان دينيس، الرئيس، ومايك فيل نائب الرئيس التنفيذي، جاهزين، إن دينيس الذي عمل في شركة GE 21 عاماً يعدّ شخصاً ذا عزيمة وتصميم وداعماً رائعاً بقدراته العقلية لعقد صفقات كبيرة ومعقدة، ومن أبرز صفاته الثبات والعناد. فهو يستطيع التفاوض على صفقة حتى لا يبقي فيها قطرة دم، أما غاري فهو صاحب الأفكار الكبيرة، في حين أن دينيس هو رجل التنفيذ.

كنت أعتقد أن مايك ميل هو روح رأسمال GE، وخلافاً لغالبية المديرين، لم يأت إلى العمل بخلفية مالية. وبوصفه مدير مبيعات سابقاً في قسم الإمداد في شركة GE، كان عليه أن يتعلم العمل وقد تعلمه فعلاً، من أعظم وأقوى ميزات مايك طريقته في الاتصال بالناس، كان محبوباً وذكياً، جاهز دائماً بالفكاهة ليخفف التوتر في الغرفة.

كان جيم بارك هو المسؤول المالي منذ عام 1989 ويُعدّ أساساً في حكاية التنمية، حصيفاً يعرف العمل في تخلفه وفي تقدمه.

أما دينيس دامرمان الذي دخل العمل وخرج منه مرات عديدة أثناء حياته العملية منحنا الراحة كلها بحيث امتلكنا جسر الخبرة الذي ربطنا بالجيل الثاني من القيادة في رأسمال GE.

بفضل وجود هذا الفريق الجديد مكان الفريق السابق، استنتجت وغاري أنه لم يعد راغباً في عضوية المكتب التنفيذي التالي لشركة GE، لقد حصل على معاملة جيدة يستحقها، وقد عكست رزمة تركة للعمل ذلك التكريم.

كما حصلنا نحن على ما لا ينافس.

كانت شركة التامين والخدمات المالية كونسيكو (Conseco) في عام 2000 في ورطة كبيرة، إذ انخفضت أسهمها 33% في عام 1998 و41% في عام 1999، وكانوا بحاجة إلى مساعدة عاجلة، أراد أصحاب أسهم شركة كونسيكو الأساسيين، إيروين جاكوبس (Irwin Jacobs) وتوماس لي (Thomas Lee) وشركاؤهما أن يكفلهم غاري. والواقع أن غاري كان هو الشخص المناسب لهذا التحول.

فقد أصبح رئيس نفسه.

من أمتع مفاوضاتي هي تلقي اتصالات هاتفية من جاكوبس يخبرني بها عن السبب الذي ينبغي من أجله أن أحرر غاري من عقدنا اللاتنافسي، تلقيت الاتصال الأول من جاكوبس يسألني كم أطلب لإخراج غاري، فقلت له: «إيروين، أتظنني مغفلاً وقليل خبرة؟»، أتريدني أن أفاوض ضد نفسي؟.

سال إيروين إن كان مبلغ 20 مليون دولار يكفي.

فقلت له: «انسَ ذلك، لن أتخلى عنه، إنه ذكي جداً وثمين جداً».

اتصل إيروين مرات عديدة وعرض أسعاراً أعلى ولكنها لم تقترب مما يستحقه غاري.

ولم يمض وقت طويل حتى تلقيت هاتفاً من ديفيد هاركنز، عضو مجلس شركة كونسيكو ورئيسها وعضو المكتب التنفيذي فيها مؤقتاً، وكان سعيداً، مثل

إيروين، في محاولته إقناعي بالصفقة ويرفع المطالب بتواضع في كل مرّة، وبعد اتصالات هاتفية عديدة خلال يومين، توصلنا إلى اتفاق، وافقت على إلغاء اللاتنافس مقابل شراء كونسيكو التزامات GE كلها تجاه غاري وإصدار 10.5 مليون كفالة لشركة GE كي تشتري أسهم كونسيكو بسعر 5.75 دولار للسهم الواحد وهو سعر السوق في زمن الاتفاق.

الشيء الجميل في هذا الاتفاق أن الجميع ربحوا منه، فغاري وجد موقعه المثالي، المكان الذي يكون فيه هو الرئيس وحيث يعمل دماغه العجائب، أما كونسيكو فحصلت على هذا التحول بالسعر الذي أرادته، ونحن جلسنا على جانب الطريق نحيي غاري ثانية.

كان لنا حصة في الصيد، ولهذا يمكننا أن نشاركه المسير.

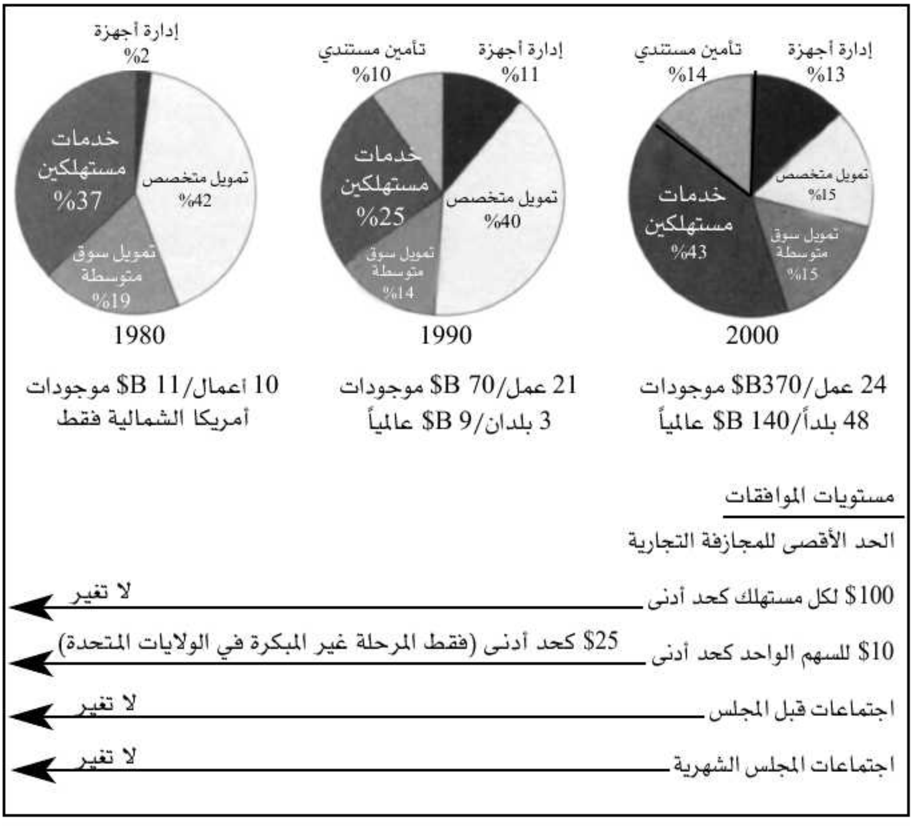
عندما ترك غاري عينت دينيس دامرمان رئيساً جديداً لخدمات رأسمال GE ومن ثم انتخب نائباً لرئيس شركة GE، ورفعنا دينيس نيدين من مسؤول العمليات إلى رئيس ورئيس تنفيذي، شعرت أن الاثنين ـ اللذين أسهما طويلاً في نجاح رأسمال GE ـ سوف يكونان القيادة التي نريد لنقل العمل إلى القرن التالي. أبقينا الفريق سليما كما هون وتابع رأسمال GE مضاعفة قواه الكبيرة، ففي عامين 1999 و2000 ضم العمل موجودات بقيمة 47 بليون دولار بما فيها 33 بليون خارج الولايات المتحدة، وازداد نمو الدخل الصافي لخدمات رأسمال GE %17 عام2000 إلى 5.2 بليون وهي سنة قياسية من سنوات نمو المكاسب الرقمية العشرية.

إن الأرقام لا تروي الحكاية كلها.

إن أفضل خارطة أحببتها هي تلك التي عرضها جيم كوليكا (Jim Colica) رئيس إدارة تلافي المخاطر منذ زمن طويل في اجتماع مجلس GE في يونيو من عام 2001 (انظر الخريطة أدناه)، إنها تبين نمو خدمات رأسمال GE واتساعها واحتوائها للمخاطر والمجازفات، ومع وجود نقاط مضيئة في الصفقات الفردية، فإن تنوع أعمالنا وفلسفتنا في المخاطر المسيطر عليها منحتنا نمواً مستمراً ثابتاً،

كان لدى قسم التسليف في GE عشرة أعمال و11 بليون دولار موجودات في عام 1980 وكان محصوراً فقط في الولايات المتحدة. وبحلول عام 2001 كان لدى خدمات رأسمال GE 24 عملاً و370 بليون موجودات في 48 بلداً في العالم.

تعد خدمات رأسمال GE حكاية من حكايات دمج المال بالتصنيع، إذ إن ما يجدي هو جمع المبدعين من الناس مع نظام التصنيع وانضباطه، مع المال.



❖ ❖ ❖

الفصل السابع عشر

مزج NBC مع المصابيح الكهربائية

بدت NBC عظيمة عندما أعلنا ضم RCA في ديسمبر من عام 1985، كانت قيمة الشبكة ثلاثة بلايين دولار وتضم 8000 موظف، وفيها نفع كثير، وكانت على وشك أن تكون الأولى في تصنيف الفترة المسائية التي يتجمع غالبية الناس فيها لمشاهدة التلفاز، والأولى في برمجة آخر الليل، والأولى في برامج الأطفال صبيحة يوم الأحد، لقد أخذنا تسعة برامج تلفازية من أصل عشرين برنامجاً في أعلى المسلسلات مرتبة يشاهدها الناس أكثر من سواها، بقيادة غوسبي شو (The Gosby Show) أعلى المسلسلات التلفازية مرتبة، بما في ذلك برنامج فاميلي تاير (Family Ties)، وتشيرز (تهليلات وتشجيعات) (Cheers)، ونايت (كورت محكمة الليل) (Night Court).

كان في قمة ما أفكر فيه هو كيف نحافظ على استمرار هذه البرامج، لقد قضيت وقتاً طويلاً أعالج هذا العمل أثناء اجتماعات التكامل السابقة على إنجاز الضم في يونيو من عام 1986.

لا يحتاج الأمر إلى جراحة دماغية لمعرفة أن الرئيس غرانت تينكر (Grant Tinker) ورئيس القسم الترفيهي براندون تارتيكوف (Brandon Tartikoff) هما اللاعبان اللذان يسيّران NBC، فقد اختارا العروض التي جعلت NBC في المرتبة الأولى.

تعب غرانت من السفر يومياً بين نيويورك وكاليفورنيا وقال لي يوم الضم إنه لن يبقى، كان غرانت يعتقد أن لديه فريق قيادة جاهز يحافظ على بقاء NBC في القمة، وطمأنني بأن الجميع بمن فيهم براندون سيظلون في المجلس.

ولحسن الحظ، كان لي صديق قديم هو دون أوهلمير (Don OHlmeyer) منتج تلفازي مستقل عرفته من اقترانه بروس جونسون (Ross Johnson) من نابيسكو (Nabisco) لعبنا الغولف في نابيسكو/ ديناشور أوبن (Nabisco L Dina Shore Open) اتصل بي دون ليقول لي، من باب إسداء المعروف، إن براندون يزداد توقاً وتلهفاً.

كان براندون في الثلاثين من عمره أصغر رئيس لبرامج الترفيه في شبكة تلفاز كبرى، ولعب دوراً كبيراً في نجاحات NBC بما في ذلك ل. أ. لو (L.A. Law)، وميامي فايس (Miami Vice)، وتشيرز (Cheers)، وغوسبي شو (Gosby Shoe)، وفاميلي تايز (Family Ties) وسينفيلد (Seinfeld).

لم أكن راغباً في التخلي عنه.

هتفت إلى براندون ودعوته إلى لقائي على مائدة عشاء في بريمافيرا (Primavera) في نيويورك في 12 مايو، لقد أحب كل منا الآخر، حقّاً، كان مهووساً بلعبة البيسبول مثلي، وطمأنته أن الأمور ستكون أفضل مما رآه في الماضي، وبعد شهر وقع عقداً لمدة أربع سنوات، لقد زادني وجود براندون على راس فريقنا الترفيهي ثقة بأن GE ستنجح في العمل التلفازي.

أجريت خلال ذلك الصيف مقابلات المرشحين من هيئة الموظفين لدى غرانت تينكر كي أختار من بينهم من يحل محله كرئيس تنفيذي لشركة NBC، كانوا كلهم جيدين، أوصاني غرانت باختيار لاري غروسمان (larry Grossman)، الذي كان حينذاك رئيس قسم الأخبار، على أي حال، لم يكن لدى لاري رؤية العمل والميزة التي أبحث عنها.

أخبرت غرانت أني لا أستطيع قبول أي من مرشحيه، وطلبت منه أن يلتقي بوب رايت الذي شعرت من اليوم الأول أنه الشخص المثالي للوظيفة، رتبت الأمور بحيث يطير غرانت إلى فيرفيلد لتناول العشاء مع بوب وزوجته، سوزان

(Suzanne)، التي كانت شريكاً جوهرياً في نجاح بوب، في حين أن غرانت وبوب أحب كل منهما الآخر، فإن شيئاً لا يثني غرانت عن رغبته في ترفيع أحد رجاله.

على أي حال، عينت بوب رئيساً تنفيذياً لشركة NBC بعد شهرين في أغسطس.

كان رد الفعل متوقعاً، إذ استغرب الناس كيف أن صانع مصابيح كهربائية يتمكن من إدارة شبكة تلفازية. كنت واثقاً من أن بوب مناسب للمنصب، فقد كان يعمل معي في البلاستيكيات، والأدوات المنزلية، وفي رأسمال GE حيث كان رئيساً تنفيذياً.

كان لدى بوب من الخصائص والميزات ما يؤهله للنجاح. فبقاؤه ثلاث سنوات مع شركة كابلات كوكس زوّده بخبرة تساعدنا على التوسع إلى ما وراء عمل شبكات التلفاز التقليدي، لقد شعّب أسلوبه الإدارة والمهارات الخلاقة لكي تتعامل مع الموهبة، وكان كريماً يعمق صداقاته إلى أقصى حد، ويندفع دائماً إلى جانب من يقع في محنة شخصية.

كنت وبوب نستمتع بنجاح نتائج برنامج NBC الترفيهي بيد أنه كان يلوح في الأفق بوادر إشكالات، فقد كانت NBC ملتصقة بالماضي، وكانت برامج التسلية والترفيه قوية ولكن الكابل كان يقلّص مشاهديه، وكان قسم الأخبار مديناً أكثر مما يكسب لعدة سنوات، وكان يخسر في عام 1985 حوالي 150 مليون دولار سنوياً، يبدو أن الإنفاق الباهظ يعد سمة نموذجية من سمات الأعمال الترفيهية.

لم تكن NBC تواجه أياً من هذه الحقائق والوقائع.

عالجنا أولاً الخسائر في قسم الأخبار، وأتى ذلك بنا ثانية إلى رئيس قسم الأخبار، لاري غروسمان، كنت وإياه في كوكبين مختلفين، فقد كان في قسم الإعلان في شركة NBC في بداية حياته العملية، ثم صار رئيساً لشركةPBS عندما جندّه غرانت ثانية للعمل معنا في عام 1984.

في بداية علاقتنا وجه لاري لي ولبوب دعوة إلى بيته مع عدد من نجوم NBC وأزواجهم معتمد نايتلي نيوز (Nightly News)، توم بروكاو (Tom Brokaw)، ومضيفي عرض توداي (Today)، برنانت غمبل (Briant Gumble)، وجين باولي (Jane Pauley).

أقام آل غروسمان أمسية لطيفة.

كانت هناك مشكلة واحدة فقط: هي ليلة الحلقة السادسة من المسلسل العالمي لعام 1986 مع قيام ريد سوكس (Red Sox) بلعب دور شرطي في مدينة نيويورك، عشت ومت مع سوكس (Sox) منذ كنت في السادسة من عمري.

هذه هي الليلة التي يستطيعون فيها الفوز، أخيراً، بأول مسلسل عالمي لهم في حياتي، كانت NBC تبث اللعبة على شاشة التلفاز، وكنت أشك أن لاري كان يعلم أنه وقت المسلسل العالمي، انقلبت تلك الليلة إلى أكثر الليالي حزناً في تاريخ ريد سوكس عندما أخذ بيل بكنر (Bell Buckner) يداعب الكرة بين ساقيه فخسر (Red Sox) أخيراً في الجولة العاشرة.

صدمت لعدم حساسية لاري لأهمية اللعبة، بل كان يشعر بالانزعاج تماماً لأن مثل هذه الأمور التافهة تستهلكني، كانت ليلة غريبة ولكنها لم تكن آخر تجربة محرجة مربكة بيننا.

فبالرغم من مطالبتنا لقسم الأخبار في NBC لتقليص الخسائر، صعقني لاري في نوفمبر عندما أطلعني على مراجعة ميزانية S-II طالباً زيادة الإنفاق.

كان لاري يكره هذا النوع من الاجتماعات، إذ كان يعتقد انه من العيب أن يتكلم المرء بشأن التكاليف وهو في ثياب العمل، وكان يعمل بموجب النظرية التي مفادها أن على الشبكات أن تخسر أموالاً وهي تغطي الأنباء باسم التكامل الصحفي، فزاد موقفه الرافض هذا من شقة الخلاف بيننا، خرجت من الاجتماع غاضباً.

قلّبت الأمر طوال الليل، وفي الصباح قررت مواجهة القضية فطلبت من بوب أن استقل معه طائرة هليوكويتر (مروحية) لحضور اجتماع في فيرفيلد.

فقلت له: «لاري، لم تعجبني الطريقة التي جرى بموجبها الاجتماع يوم أمس».

فقال لي: «ما الذي لم يعجبك؟».

فأجبته: «لم يعجبني افتقارك للاستجابة إلى تحدياتنا للتكاليف».

لم أقترب منه أبداً، كان كل منا يبتعد عن الآخر أميالاً، وبعد ساعتين، نظر لاري إلى ساعته وقال: «جاك، يجب أن أتكلم أنا أولاً دون إطالة، فيجب أن أعود إلى نيويورك لأني سأتناول طعام العشاء مع رئيس محكمة العدل، بيرغر» (Chief Justice Burger).

فقلت له: «إن كنت يا لاري تحب تناول العشاء مع قضاة العالم، فخير لك أن تفعل ذلك ضمن حدود عملك بسرعة، إنك تعمل لدى بوب رايت، أنت تعمل لدى GE، نظم التكاليف ضمن حدود الوظيفة وإلا فارحل».

احتفظنا بلاري 18 شهراً إلى أن غادر في يوليو من عام 1988.

وفي أثناء هذا الانتقال خارج الشركة انتهى المطاف بلاري، كالكثيرين من الناس على أريكة إدسكانلون (Ed Scanlon)، التقيت إد أثناء اجتماعاتRCA للتكامل. كان رئيس الموارد البشرية في شركة RCA، وهو منصب يضعه نظرياً في موقع المسؤولية عن الموارد البشرية لشركة NBC رغم أن NBC تظن نفسها مستقلة. أحببته حقاً، كان إد مستقيماً، وبارعاً في التعامل مع المواقف الصعبة، وكان معيناً، بوجه خاص، في مزج ثقافة RCA مع ثقافة GE.

كنت أود الاحتفاظ به ولكنه لم يكن لدينا موقع يساوي موقعه الذي هو فيه الآن بوصفه رئيساً لشركة RCA، كنت أعتقد أنه أفضل مسؤول عن الموارد البشرية في RCA وكنت أشعر أنه سوف يساعد على ربط GE بـ RCA، كان إد يقيم في نيوجيرسي، وكل ما كان عليه فعله هو النزول حوالي أربعين طابقاً في

مبنى 30 روك (30 Rock) لتسلّم منصب رئيس الموارد البشرية في NBC، هناك في شبكة NBC ما يجعل المنصب جذاباً لإد.

فوافق.

يا لها من استراحة سعيدة، كان إد حسن الاتصال مع كل فرد، بدءاً من قادة اتحاد العمال إلى المواهب التي تعمل على الهواء مباشرة ووكلائهم، ويستطيع جسر الهوة القائمة بين الشركة والإبداع، سأعمل وبوب معه طوال خمسة عشر عاماً قادمة.

لقد جعل نجاح NBC الأمور اصعب بالنسبة للعديد من المديرين الكبار لمواجهة الوقائع الجديدة، طلب مني بوب أن يشاركني في أفكاري في اجتماعه الإداري الذي سيعقده في مارس من عام 1987 في فورت لوديرديل (Fort Loderdale). وكان الاجتماع أشبه باجتماع إلفون (Elfon) في ويستبورت (Westport) قبل ست سنوات.

لم يكن الجميع مسرورين.

تكلمت قبل العشاء إلى مئة من العناصر التنفيذية العليا لدى بوب وقلت لهم لابد من تغييرNBC لتغيير عالم جديد ومواءمته، «فالكابل آت، وسوف يغير حياتكم، كثيرون ممن هم في هذه الغرفة مازالوا يعيشون في الماضي، إذ ما زال العديد من الناس يمارسون أنشطة ويكسبون بدون جهد، لن يستمر هذا الحال إلى الأبد، عليكم أن تتحملوا مسؤولية مصيركم. فإن لم تفعلوا ذلك، فإن بوب سيفعل».

كانت تلك فرصة حقيقية في نظر اللاعبين من الدرجة A.

قلت لهم: «ستكون هذه في نظر الفاشلين فرصة هامشية في أحسن الأحوال».

أقل من 20% أحبوا ما كان ينبغي أن أقوله، أما الباقون فقد ظنوا أنه لابد من اعتقالي وإدانتي وسجني.

لقد بحثنا طويلاً وبشق الأنفس عن بديل لغروسمان، لقد أوصى توم بروكاو معتمد برنامج نايت نيوز (Night News) وعميد NBC، بميشيل غارنر وامتدحه كثيراً، لدى ميشيل وثائق تثبت خبرته العالية في مجال الأخبار، فقد كان محرر الصفحة الأولى من وول ستريت جيرنال ومحرر دي موان ريجيستير (Des Moines Register) ولويزفيل كورير جيرنال (Louisville Courier - Journal)، وبرغم شخصيته الغريبة فقد كان مشهوراً بأداء العمل من الدرجة الأولى تحريرياً ومالياً، بدا أنه هو المناسب الأمثل، وكان كذلك.

التحق غارنر بالعمل في يوليو من عام 1988، وأول تغيير إداري أجراه قد أسفر عن حكاية نجاح عظيمة لشركة NBC.

كان تيم روسيرت (Tim Russert) يعمل نائباً للاري غروسمان، وكان غارنر يريد رجُله الخاص به، لذلك اقترح بوب رايت أن يتسلم روسيت مهمة العمليات. كان تيم مساعداً للحاكم ماريو كومو (Mario Cuomo) وللسيناتور بات مونيهان (Pat Moyniham) لشؤون الموظفين، لذلك لم يقم بإدارة أي شيء بحياته.

عرض عليه ميشيل منصب رئيس مكتب في مكتب NBC في واشنطن. اعترض تيم على ذلك خشية أن يبتعد عن مركز السلطة والقوة في نيويورك إلى مكان آخر، قضيت ساعة معه أصف له السبب الذي من أجله ينبغي أن يقفز إلى هذا المنصب ليدير أكبر عمليات NBC الإخبارية الميدانية، فهنا فرصته ليبين لنا ما يمكن أن يفعله كمدير.

كان انتقال تيم إلى واشنطن مكسباً للجميع، شغّل كاتي كوريك (Katie Couric) كمراسلة في واشنطن في عام 1989، كانت تلك بداية لحياة عملية لا تصدق.

أصبحت كاتي مضيفة مشاركة في عرض اليوم (Today Show) في إبريل من عام 1991 وسرعان ما اكتسبت شعبية، وأقامت صلات ميسّرة مع مشاهدي الصباح، بدأت المعدلات ترتفع، وكانت كاتي أكثر نجمة معروفة في هذا العرض،

ولأطول مدة، ومن المحزن أن حلت بكاتي مأساة بموت زوجها، جي موناهان (Jay Monahan) بمرض سرطان القولون في عام 1998.

حزنت أمريكا كلها معها، ولمزيد من لفت النظر إلى سرطان القولون ذهبت إلى التلفاز القومي لعمل تنظير للقولون لافتة الانتباه إلى الإجراءات، وقال لي طبيبي، أثناء إجراء معالجة فيزيائية حديثة لي، إنه حُجز حتى عام التالي بفضل جهود كاتي.

وفي هذا الأثناء، أحدثت بصائر روسيرت الآتية من واشنطن انطباعاً جيداً لدى ميشيل من خلال المؤتمرات الفيديوية اليومية التي كان يعقدها مع رؤساء مكتب نايت نيوز (Night News)، فوضعه ميشيل في عام 1990 في برنامج ميت ذا بريس (Meet the Press ـ لقاء الصحافة) بوصفه مشاركاً واستشارياً، وبعد سنة، استبدل غاريك أتلي (Garrick Utley) بوصفه مضيفاً لهذا العرض عندما انتقل غاريك إلى نيويورك مع عرض اليوم (Today Show) في نهاية الأسبوع.

كان تيم خاصاً بطرق عديدة. فقد رفع برنامج لقاء الصحافة (Meet the Press) إلى المرتبة الأولى، وأصبح المعلق السياسي الرائد في التلفاز، وموضع جدل، لم يصب بالغرور بسبب الشهرة، إنه أمين وموثوق وشعبي جداً في كل مكان، وخاصةً في شركة GE، فكان يذهب إلى أي معمل من معاملنا ويلقي فيها كلمات ويلتقي عاملين.

لم أكن متأكداً من أن تيم يعرف برنامج خيار الأسهم في الشركة عندما وردني إشعار بأن منحته التي مدتها عشر سنوات ستنتهي في غضون ثلاثة أشهر، اتصلت به وقلت له: «إن هذه الورقة الموجودة في درجك عالية الثمن، وتنتهي في غضون تسعين يوماً».

فقال لي: «جاك، أنا مؤمن»، فتبين لي أنه يتمتع بإيمان وذكاء أكثر من معظمنا، وأنه أحسن صنعاً بالاحتفاظ بأفكاره حتى الأيام الأخيرة.

إن غارتنر لم يضع تيم فحسب في موقع كي ينجح، بل كان أيضاً مسؤولاً عن تعيين جيف زوكر (Jeff Zucker) منتجاً تنفيذياً لعرض توداي (Today)، التحق جيف بديك ايبرسول (Dick Ebersol) رئيس البرامج الرياضية في NBC، مباشرة من هارفارد كمساعد للألعاب الأولمبية في سيئول، فأحبه ديك، وأخذه تحت جناحه وأشركه في عرض توداي (Today)، قرر غارتنر وبوب، بتشجيعٍ من إيبرسول أن يجعلا جيف، البالغ من العمر 26 عاماً، منتجاً منفذاً لبرنامج توداي (Today)، كوفئت ثقتهما هذه آلاف المرات بالنجاح الهائل لعرض توداي (Today) بقيادة جيف، فعين جيف رئيساً لقسم البرامج الترفيهية في NBC في عام 2001. إننا نحتاج الآن إلى أن يلعب ألعابه السحرية هناك.

لم يكن كل شيء بإمرة ميشيل على ما يرام. فعدم درايته بالتلفاز وأسلوبه في الإدارة سببتا بعض القضايا، كما أن شجاعته في الهجوم على بنية التكاليف في برامج NBC الإخبارية، مع كونه شعبياً لدينا، أفقدته الدعم من NBC، ولكن ميشيل تلقى الضربة الكبرى عندما أثير جدل كبير حول معالم برنامج ديت لاين (Date Line) الإخباري، ففي 17 نوفمبر من عام 1992 أجرى برنامج ديت لاين عرضاً للمزاعم المتعلقة بسلامة شاحنات بيك أب التي تنتجها شركة جنرال موتورز (GM)، «بانتظار الانفجار» عرض شاحنات GM وهي تنفجر عند التصادم، وفي 8 فبراير من عام 1993 قاضت شركة GM شركة NBC متهمة إياها بالتلاعب باختبارات التصادم.

كشف تحقيق داخلي أن بعض الحقائق الواردة في التقارير مشكوك فيها. وعلى الرغم من أن جين باولي لم تكن متورطة في حكاية GM، فقد وافقت على الظهور في برنامج ديت لاين (Dateline) وتقرأ اعتذاراً وضع نهاية للقضية، كانت تلك قمة كون المرء يعمل ضمن فريق، فكانت جين عظيمة إذ فعلت ذلك، كما أن الثقة الجيدة التي اكتسبتها من المشاهدين جعلت الحدث مميزاً.

وعلى الرغم من أن ميشيل غارتنر لم يكن مسؤولاً مباشرة، فإنه لم يشف من مؤثرات حادثة الديت لاين(Dateline)، وقبل استقالته في الثاني من مارس، كان يحاول إغراء نيل شابيرو (Neal Shapro) لترك ABC ليغدو منتجاً تنفيذياً لبرنامج ديت لاين، نيل مبدع وعبقري بكل الطرق. ويعد، بحق، أكثر شخصية في NBC شعبية، فهو لم يسترد الثقة ببرنامج ديت لاين فحسب، بل مدده ثلاث إلى أربع ساعات من ساعات ذروة مشاهدة التلفاز كل أسبوع، حقق العرض نجاحاً هائلاً لشركة NBC، وكذلك فعل نيل، أصبح في عام 2001 رئيس قسم الأخبار في NBC.

أجرى بوب مقابلات، بعد حادثة ديت لاين، لكل من كان يعمل في قسم الإخبار ليختار بديلاً لغارتنر، ومرّة أخرى يلعب توم بروكاو دوراً كبيراً، فشهرته جعلته وجهاً عاماً لقسم أخبار NBC، كان معلماً للكثيرين من الشباب عاملين في حقل الأخبار خلال حياته العملية التي دامت ثلاثين عاماً.

إن توم الذي لا يكل ولا يمل ويحمل نفسه فوق طاقتها، كان عوناً كبيراً لبوب الذي استخدم مشورته في كل قرار كبير في قسم الأخبار في NBC، وبعد أن قابل بوب المرشحين الواضحين كلهم، اقترح توم أن يقوم بوب بالاتصال بأندي لاك (Andy Lack) الذي كان حينذاك منتجاً تنفيذياً في CBS.

قضى أندي بوب وقتاً طويلاً على مائدة العشاء في فندق دورسيت (Dorset Hotel) حيث أحدث أندي انطباعاً جيداً لدى بوب، طلب مني بوب بعد هذا العشاء أن التقي اندي، وفعلت ذلك بعد يومين.

أظنني قلت للجميع إن أندي كان أكثر الأشخاص الذين قابلتهم للعمل بحياتي إثارة، إذ كان يختلف كلياً عن أي رائد قابلته من رواد أقسام الأخبار، كان مرحاً، وعفوياً، ومفعماً، بالنشاط، ومرتاحاً مع نفسه، وهي سمات جذابة كما تعلم.

لقد سحرني.

بعد مضي عشرين دقيقة من المحادثة، التفت إلى بوب وقلت له: «ما الذي تنتظره؟»

فقال بوب: «لننفذ»

نظرت إلى أندي وسألته: «لماذا لا تقفز إلى الأعلى والى الأسفل؟ فهذه وظيفة كبيرة نقدمها لك».

فأجاب: «بعد كل ما سمعته عنكما أيها الشابان، فإني أتساءل إن كنت سأحصل على المصادر التي توقف قسم الأخبار على قدميه».

فأكدنا أنه سيحصل على ما يحتاجه لتحويل قسم الأخبار تحويلاً كاملاً نحو الأفضل.

اتصل أندي ببوب يوم الأحد واستلم الوظيفة. ترك CBC صباح يوم الاثنين والتحق بنا في مطلع إبريل من عام 1993.

في هذه الأثناء، كان بوب يتقدم في عملية الكابل.

عندما اشترينا NBC، كانت موجودات الكابل الوحيد في الشبكة، تشكل ثلث الفائدة المالية في قناة الفنون والترفيه، كان بوب يائساً من دخول عمل الكابل بكمية كبيرة. إذ كانت النافذة تنغلق، استأجر في مطلع عام 1987 توم روجرز (Tom Rogers) الذي قضى سنوات عديدة يعمل في هيل (Hill) في سياسة الاتصالات عن بعد كمساعد برلماني للنائب تيم ويرث (Tim Wirth)، قام بوب بتعيين توم مسؤولاً عن توسيع جهود كابل NBC، إذ لديه صلات واسعة في الصناعة وكان مفاوضاً رهيباً واستراتيجياً لامعاً.

ذهب توم وبوب أولاً إلى تشك دولان (Chuck Dolan) أحد رواد الكوابل التلفازية، فقد أسس أنظمة كابل فيجن (Cable Vision) في لونغ أيلاند (Long Island)، الشركة التي أصبحت واحدة من أكبر مشغلات الكوابل في الولايات المتحدة، أطلق تشك (Chuck) برافو (Bravo)، وكان مؤسساً مساعداً

لـ HBO، كما طور مجموعة من ممتلكات الكوابل الآخرى، كان بوب يعرف تشك وعائلته، وكان قد ترك كوكس (Cox) في مطلع القرن العشرين ليصبح رئيساً لكابل فيجن.

أقاما زمالة في يناير من عام 1989، مع شراء NBC نصف ممتلكات رينبو (Rainbow) التي طورها تشك لقاء 140 مليون دولار، أعطتنا الصفقة أرباحاً وميّزات في برافو، وهي شركة سينما كلاسية، وقناة الولايات المتحدة للرياضة، وشركة خدمات رياضية إقليمية في طول الولايات المتحدة وعرضها، وكانت NBC ستشتري أسهماً في تلفاز كورت (Court TV) قناة الأفلام المستقلة، وقناة التاريخ، وقناة الكلاسيكيات الرومانسية.

أتاحت صفقة بوب مع تشك لأي من الجانبين أن يدخل إلى الزمالة أي أفكار جديدة نريدها للتطوير والتنمية من لا شيء، وكانت أول فكرة كبيرة هي CNBC شبكة الأخبار التابعة للعمل، أحببت الفكرة من البداية، إذ كنت أعتقد أن هناك فرصة لقناة عمل، وخلافاً للتسلية والرياضة، فإن برمجة العمل لن تتضمن أي رسوم على الحقوق.

كان المنافس الآخر الوحيد في ذلك الوقت هي شبكة الأخبار المالية (FNN) ولكنها كانت تخسر، وافق تشك على أن يدخل معنا في CNBC مناصفة، وانطلقت CNBC على الهواء في إبريل من عام 1989.

وبحلول عام 1991 كانت خسائرنا التراكمية قد بلغت نحو 60 مليون دولار، لم تكن أخبار العمل قد أقلعت بعد، أفلست FNN في يناير، كانت شبكة FNN تصل في ذلك الوقت إلى 32 مليون بيت، وبلغ عدد المشتركين في شبكة CNBC عشرين مليون مشترك، لم يكن لتشك مصلحة في أن يفلس كما أفلست FNN.

لقد خسرنا بما فيه الكفاية, فسحب حصته البالغة 50 من ملكية CNBC ونحن تابعنا FNN وحدنا.

ظننا أن بإمكاننا الحصول عليها بمبلغ 50 مليون دولار، ولكننا فوجئنا عندما عرضت ويستنغاوس (Westinghouse) وداو جونز (Dow Jones) في الافتتاح60 مليون دولار، ووصلت العروض إلى 150 مليون دولار عندما عاد بوب وتوم روجرز وقالا إنهما بحاجة إلى 5 ملايين دولار أخرى، لقد تألم رجال GE بمن فيهم أنا على عرضنا لأنه كان ثلاثة أضعاف ما قدرنا في البداية، وكان ذلك يبدو غباء منا، ولحسن الحظ، أننا كنا بحاجة ماسة لشبكة أنباء مالية، فأقفلت الصفقة بالملايين الخمس من الدولارات التي دفعناها أخيراً.

لقد زادت الصفقة توزيعنا أكثر من الضعف، إذ احتفظنا بمواهب FNN بمن فيهم رون إنسانا (Ron Insana) وسوهيريرا (Sue Herera) اللذين يشتركان في إدارة برنامج أنباء مركز العمل الناجح جداً والذي يحتل المرتبة الأولى، وبيل كريفيث (Bill Griffeth)

الذي يستضيف برنامج بورلنش (Power Lunch).

لم تكن الأمور تسير على ما يرام في الجانب الترفيهي.

قدمنا عشرات العروض التي لم تنجح من عام 1988 حتى عام 1992، لم أكن أساوي نكلة هنا، وبعد ضم NBC، ذهبت إلى هوليود مرّة لألقي نظرة على رواد البرنامج الجديد لأوقات ذروة المشاهدة التلفازية.

عليك أن تسمع عروض كل رائد وتنبؤاته الكبيرة بالنجاح، ففي كل عرض لقطة: لمنتج كبير، أو نجوم عاطفية، أو إيمي تربح هذه أو تلك، تعد كل مسرحية كوميدية إعادة تجسيد لمسلسل سينفيلد (Seinfeld) وتعد كل مسرحية درامية إعادة تجسيد لـ ER.

الحمد الله إذ كان في العمل متفائلون كثر.

الحقائق هي: لم أر شخصاً قط يتنبأ بأمر أكيد، معظم العروض تفشل. فعرض واحد من عشرة عروض جرى تطويرها ينجح على الهواء، بل تكون

محظوظاً إن نجح واحد من خمسة من هذه العروض، إن نسبة المسلسلات التي تنجح حقاً مثل سينفيلد، وفريزير أو (Frasier)، أو فريندز (Friends) لا تتجاوز واحداً بالألف.

يقول الناس لي دائماً: «كيف يمكنك امتلاك NBC فأنت لا تعرف شيئاً عن المسرحيات الكوميدية ولا الدرامية؟».

ذلك صحيح، ولكني لا أستطيع أن أبني محركاً نفاثاً أو توربيناً، فمهمتي في GE هي التعامل مع المصادر والموارد، الناس والدولارات، فقد قدمت من العون كثيراً أو قليلاً لمهندسي تصميم محركات الطائرات تماماً كما قدمت لمن يلتقطون المشاهد والعروض في هوليود (Hollywood).

لم يكن أداؤنا جيداً، فمعظم أعلام NBC القدامى قد أنهكوا، فمثلاً، ترك براندون تاريكوف (Brandon Traikoff) NBC ليدير باراماونت (Paramount) في عام 1991. وعُيّن بوب نائباً لبراندون، وعيّن وارين لتيلفيلد (Warren Littlefield) رئيساً لقسم الترفيه، فورث وضعاً صعباً، وليس لدينا أي عروض جديدة، وسوق الإعلانات التلفازية هبط إلى أسوأ مستوى في عقدين، كما هبطت أرباح NBC من ذروتها المقدرة بـ 603 ملايين دولار في عام 1989، إلى 204 ملايين دولار في عام 1992.

كان ينبغي أن نتخذ في تلك السنة قراراً صعباً، كنا في بوكا (Boca) في عام 1992 في وقت اتخاذ القرار بشأن من سوف يتسلم برنامج عرض الليلة (Today Show) من جوني كارزون (Johonny Carson)، وكانت تلك أزمة مخيفة لأن جي لينو (Jay Leno) وديفيد لترمان (David Letter Man) كليهما كانا يعملان في شبكتنا في ذلك الوقت، وحوالي منتصف الليل، دخلت ودينيس دامرمان، مسؤول الشؤون المالية، قاعة المؤتمرات في خضم نقاش حاد، غالبية رجال الساحل الشرقي (East Coast) كانوا يريدون لترمان، أما رجال الساحل الغربي (West Coast) الذين كانوا يشاركون في المؤتمر عبر الفيديو، فكانوا

يحبذون لينو، وبوب كان يريد الاحتفاظ بالاثنين، إذ خشي أن يؤدي اختيار أحدهما إلى إحداث خلل من قبل الآخر في CBS التي لم يكن أي شيء يجري بشأنها في آخر الليل، كنت أجلس ودينيس في مؤخرة القاعة نصغي للحوار، عندما التفت إلينا بوب وقال: «ما الذي تفكران فيه؟» فقلت له: أنت تعلم أني لست مؤهلاً لاختيار أي منكما، ولكن لو كنت مكانك لأسهمت في قيم GE، ولكنك تحب قيم لينو، إنه جيد للمنتسبين، إنه إنسان طيب. وسوف يكتشف الجمهور الأمريكي أن تلك هي الحقيقة.

أيدنا قرار لينو، وغادرنا لترمان إلى CBS، وانطلق قبلنا إلى هناك في الصباح الباكر.

كان النقاد في كل مكان، والتحق بهم غرانت تينكر، أحببت غرانت وظننت أن علاقتي به جيدة، ولكنه خرج في عام 1994 بكتاب لامني وبوب فيه على هذا الانهيار.

لقد وصف قراري بتعيين بوب رئيساً للشبكة بأنه «تعيين كاميكازي»* وقال إن قرارنا بتعيين جي لينو مكان جوني كارزون كان خطأً فادحاً، وادعى أننا دفعنا لقاء FNN أكثر مما ينبغي، ووضعنا CNBC في فئة البث الخامد.

وقال في كتابه: «فيما عدا أسهم CNBC، فإن الشركة قد فشلت في إبراز أي شخصية مرموقة، وأتساءل هل كان جاك يشاهدها وما رأيه فيها؟»

لقد أدهشني السم المحقون في تعليقاته إلى أن تبين لي أنه ليس المؤلف الوحيد للكتاب، بل شاركه في تأليفه بود روكيسير(Bud Rukeyser)، كان بود رئيس العلاقات عامة السابق في شركة NBC والذي تركها بشروط ليست ودّية في ربيع عام 1988.

---

* كاميكاز: الطيار الياباني الانتحاري. وبذلك يكون معنى العبارة أن التصرف كان انتحارياً. (المترجم)

أضفنا إلى مشاكلنا المزيد، في خضم هذا الهبوط الاقتصادي، فقد تشاركنا مع تشك دولان لعمل كابل تريبيل كاست (Triple cast) للألعاب الأولمبية الصيفية في برشلونا (Barcelona) في عام 1992، فبدفع 125% زيادة يستطيع المشتركون في الكابل أن يستخدموا 300 قناة لمشاهدة أكثر من ألف ساعة من البث الحيّ والتغطية التسجيلية على الأشرطة بدون تمويل من المعلنين.

كان ذلك إخفاقاً تماماً.

كنا نأمل أن نوقع عقداً مع نحو ثلاثة ملايين بيت من أصل الأربعين مليوناً ممن يستطيعون تلقى العرض، ولكن بدلاً من ذلك جذبنا فقط 250.000 مشاهد. لقد ضربنا ضربة حقيقية إعلامياً ومالياً، كنا ننظر إلى 100 مليون دولار خسارة في تريبيل كاست وحده، كان بوب واثقاً من أن تشك سيوفي بالتزاماته إلا أن محاسبينا كان يساورهم القلق في أننا سنتحمل العبء الأكبر من الخسارة رغم أن دولان شريك لنا مناصفة.

تشك مفاوض قاس جداً جداً، كما أنه من أشرف الناس وأصدقهم، تلقينا منه في نوفمبر شيكاً بخمسين مليون دولار لتغطية خسائره في تريبيل كاست.

كان تريبيل كاست مشكلة أخرى في زمن مضطرب.

قضينا وقتاً طويلاً منذ عام 1992 حتى عام 1994 نتصارع مع هذه القضايا وكنا نبحث عن حل، وقادنا ذلك إلى الحديث مع لاعبين كثر بمن فيهم باراماونت (Paramount) وديزني (Disney) وتايم وارنر (Time Warner) وفياكوم (Viacom) وسوني (Sony)، لم نكن نبحث عن أموال نقدية، بل كنا نحاول جمع الأمور بعضها مع بعض لجعل NBC لاعباً أكبر وأقوى، اقتربنا كثيراً من ديزني وباراماونت.

التقيت ودينيس دامرمان ومستشارينا في لقاء عشاء مع الرئيس التنفيذي لديزني ميشيل ايزنر (Michael Eisner) وفريق من ديزني ذات مساء أثناء صيف عام 1994، توصلنا إلى تفاهم مؤقت بأن تشتري ديزني 49% من NBC مع

قيامها بمراقبة عملياتية ريثما نستعيد غالبية ملكيتها. وكان شرطي الأساسي أن يكون بوب رايت الرئيس التنفيذي لأستوديوهات إنتاج ديزني التلفازي المشترك وعمليات NBC. أحبّ مايكل هذا التفاهم، وأقشعر بدني وبدن دينيس ابتهاجاً بذلك.

ومع ذلك، ما إن حل الصباح حتى كان ميشيل قد غير رأيه ولم يعد راغباً في إتمام الصفقة، أجرينا مناقشات جادة عديدة أخرى منها مع مارتي ديفيس Marty Davis من بارامونت، انتهت كلها إلى النتيجة ذاتها، أمسكت الصحافة بالمسألة أثناء قيامنا بهذه المناقشات كلها، لقد تشعبت التخمينات بشأن خطط GE المتعلقة بـ NBC تشعباً واسعاً خلال عام 1994.

أعددت وبوب نيلسون ودينيس تحليلاً للأسباب التي تجعل من بقائنا في عمل الشبكة التلفازية مجدياً على المدى البعيد. فقيمة الممتلكات في ذلك الحين كانت تتراوح بين 4 و5 بليون دولار. وكنا واثقين من أننا نستطيع إيجاد موجودات أثمن بكثير بأقل ما يمكن من السلبيات. أخذت التحليل إلى المجلس في عام 1994 موصياً بأن نبقى في العمل.

وكانت تلك هي المرة الأولى التي أستطلع فيها رأي كل عضو من أعضاء المجلس، واحداً واحداً، لكسب دعمه لقرار الاستمرار بالعمل، فوافق المجلس بالإجماع على البقاء في NBC فأعلنا عن التزامنا بالشبكة.

كان وارن ليتلفيلد، في هذه الأثناء يحقق نجاحاً في تطوير عروض جديدة. فقد قرر بوب منح وارن مزيداً من الدعم، وعين دون أوهلمير الصديق القديم الذي لفت نظري إلى تلهف تاريكون واندفاعه، رئيساً لعمليات الساحل الغربي (West coast)، وكان وارن ودون قرينين مناسبين تماماً، إذ كان وارن متعمقاً في تفاصيل البرمجة، وكان دون فظاً غير محتشم، ضخم الجسم طوله ستة أقدام وثلاثة إنشات، قاسياً، سيء الطبع، ولديه نزعة وميل إلى الترويج وبراعة فيه. كان يدير شركة إنتاج خاصة به، وقد اشتريناها لنحصل عليه، إن حضوره

الجذاب والملفت للنظر ساعد على استعادة مفهوم الافتخار إلى أستوديوهات بيربانك Burbank العائدة إلينا، فبرنامجا سينفيلد، وماد أباوت يو [(Mad about you) مجنون بك] أخذا يكسبان شعبية ويصبحان مألوفين لدى المشاهدين منذ الإدارة الأولى.

وفي غضون 18 شهراً من تعاونهما بقيادة دون، أطلق الاثنان البرنامجين التاليين: فريزر، وفريندز، وER. لقد بدأ التحول.

وكان قسم الأخبار يحقق نجاحاً بإدارة أندي لاك، وعندما وصل في إبريل من عام 1993 كان تصنيفنا في المرتبة الثالثة من أصل ثلاثة، فلم يكن أي من برامجنا الإخبارية يحتل المرتبة الأولى ـ توداي (Today)، أو نايتلي نيوز (Nightly News)، أو ديت لاين (Date Line)، حتى إنه كانت هناك اقتراحات بإعادة الساعة الثانية من عرض توداي إلى مؤسساتنا الفرعية لأن معدلات العرض كانت ضعيفة.

كان أندي في غضون شهرين من التحاقه بنا كرئيس لقسم الأخبار، عاكفاً على فكرة وردت في مراجعة عمل يقول عنها بعض زملائه إنها فكرة جنونية، إذ كان يريد نقل أستوديو برنامج (Today) من الطابق الثالث في مبنى GE، وإنشاء مبنى خاص به على سوية الشارع في مركز روكفلر.

كان يعتقد أن ذلك سيغير اللعبة.

قال أندي: «يمكننا رؤية كاتي كوريك (Katie Couric) وبريانت غمبل (Bryant Gumbel) بطرق نحصل بموجبها على بعض الإشاعات ونشغل المشاهدين بها، هذه ليست فكرة رخيصة، بل ستكلف 15 مليون دولار. فإن فشلت فستكون قنبلة كبيرة».

فصرخت قائلاً: «لا! لا! لا! لن تفشل، إنها لفكرة عظيمة فلننفذها».

وقلت له: «يمكنك يا دينيس أن تجد 15 مليون دولار».

وبعد الانتقال إلى الإستديو الجديد بعد 18 شهراً، في خريف عام 1994 بدأ برنامج (Today) يقلع، فالنوافذ الضخمة التي أتاحت للناس أن يسترقوا النظر إلى داخل الإستديو، وفرصة أخذ العرض إلى روك سنتر (Rock Centre) جعل إستديو برنامج (Today) عنصر جذب لسيّاح مدينة نيويورك، وكانت الحفلات الموسيقية الحيّة التي يقيمها برنامج (Today) صبيحة كل يوم جمعة خارج المبنى في الساحة عامة يجذب آلافاً من الناس.

ومن جهة أخرى، بدأ بريانت غمبل ـ بعد 15 سنة من العمل في برنامج (Today) ـ يشعر بالتعب من التدريبات الصباحية. فأوضح هو ووكيله إلى أندي أنهما يريدان عمل شيء جديد، فشرع أندي وبوب يفكران بالبديل. وكان الحل في باحتنا الخلفية.

كان بيل بولستر (Bill Bolster)، رئيس WNBC في محطة نيويورك لقناة NBC، يواجه تحدي إصلاح العرض الصباحي بين الخامسة والسابعة قبل عرض (Today)، كان يشاهد مات لوير (Matt Louer) قبل بضع سنين وهو يستضيف برنامج المقابلات على القناة التاسعة في نيويورك.

ومنذ ذلك الحين تاهت حياة مات العملية، والواقع أن مات، وضع في صبيحة أحد الأيام إعلاناً يقول «مطلوب مساعدة» على خلفية شاحنة لشركة تقليم الأشجار، اتصل، وترك رسالة يطلب فيها عملاً، وعندما هدف بيل بولستر في اليوم التالي ظن مات أن الهاتف من مهندس مناظر طبيعية وحدائق، ولكنه كان من بولستر يقدم إليه عرضاً أفضل بكثير.

عيّن مات معتمداً مشاركاً لقسم أخبار الصباح المبكر في WNBC.

وبعد التحاقه بالمحطة في أواخر عام 1992 شاهدته في الساعة 6.30 صباحاً على شبكة WNBC بعد افتتاح الصباح على الروتين المضجر مع CNBC، كنت أرى، مثل بيل، أن مات يملأ الشاشة، كان متواضعاً ولكنه جذاب، وبدا كأنه بديل محتمل لبريانت.

بدأت حملتي في غضون سنة.

كنت أتصل بأندي بصورة دائمة، أقوم بدور أفضل وكيل لمات. وكان لبولستر حليف.

«ما رأيك في مات لوير؟»

أجاب أندي: «إنه رجل عظيم».

«متى تعينه في الوظيفة؟»

«إنه بحاجة إلى مزيد من التمرس؟»

«أوه!! هيا!! دعنا ننطلق».

اختبر جيف زوكر (Jeff Zucker) المنتج التنفيذي لبرنامج (Today) مات كقارئ أخبار في عام 1994، وبدأ مات يعمل بدل بريانت بالتدريج عندما يكون بريانت في إجازة، أحب الناس كلهم أسلوبه.

أخذت CBS بريانت من العمل الصباحي مقدمة إليه عرضاً كبيراً لبرنامج ذروة المشاهدة التلفازية، كنا جميعاً مسرورين وسعداء من أجل بريانت.

حلّ مات محله في مطلع عام 1997، وتبين أن كاتي كوريك ومات يشكلان زوجاً متناسقاً تماماً وسرعان ما أسرا مشاهدي الصباح.

إن برنامج (Today) الذي أصبح العرض الصباحي رقم واحد في عام 1992 وسع الفجوة بينه وبين برنامج صباح الخير أمريكا (Good Morning America) الذي يحتل المرتبة الثانية من برامج ABC، ورفع بروكاو برنامج أخبار الليل (Nightly News) إلى المرتبة الأولى، ومازال يحتل هذه المرتبة حتى اليوم، كما نجح المنتج التنفيذي لبرنامج Dayline، نيل شابيرو مع معتمدين مشاركين هما جين باولي وستون فيليبس (Stone Phillips) في عرض مجلة ذروة المشاهدة بعد انهيار GM نجاحاً كاملاً.

وكان أندي في واقع الأمر يشغل الأمور ويديرها في برنامج أخبار NBC.

إن الذي جعل CNBC تستمر هو روجر ايلز (Roger Ailes)، المستشار السياسي السابق للرئيس جورج بوش، والمنتج التنفيذي لعرض رَش ليمبو (Rush Limbaugh) التلفازي، وجد بوب، روجر فعينه رئيساً تنفيذياً لشبكةCNBC في أغسطس من عام 1993، فكتبت مؤيداً له على الفور، كان روجر انفعالياً وسهل الإثارة، مفعماً بالأفكار، ابتكر مظهراً مميزاً لـ CNBC وخطط لها برمجة أوقات ذروة المشاهدة التلفازية، نشّط كريس تغطية حوادث واشنطن المؤسفة، وابتكر روجر كذلك من لا شيء شبكة من «المتكلمين مباشرة إلى الكاميرا» أسماه «أمريكا تتكلم» (America Talking).

ضاعف أرباح CNBC عاملة من 9 مليون في عام 1993، إلى 50 مليون في عام 1995، وسرعان ما أدى مشروعنا المشترك مع مايكروسوفت الذي عرف باسم MSNBC إلى إخراج روجر من الشركة بصورة غير مباشرة، فهو لم تعجبه فكرة دمج مولوده الجديد «أمريكا تتكلم» في MSNBC، كرهت خسران روجر عندما ترك في يناير من عام 1996 ليبدأ العمل في قناة فوكس (Fox) التي جعلها تحقق نجاحاً واقعياً حقيقياً.

عينا بيل بولستر الذي رفع سوية WNBC إلى المرتبة الأولى في نيويورك، بدلاً من روجر، وضع بيل على شاشة CNBC مؤقّتاً حقيقياً لأسعار البورصة وتعامل مع تغطية عملنا بوصفه حدثاً رياضياً سريع الخطى، كما وسّع «العرض الافتتاحي «لسوق البورصة بإضافة برنامج حواري» لمدة ثلاث ساعات.

لقد كوّن «البرنامج الحواري» مجموعة موحدة من الشخصيات: مارك هينيس (Mark Haines)، وجو كيرنين (Joe Kernen)، وديفيد فابر(David Faber)، لقد كانت فكاهتهم العفوية وبصيرتهم الحادة تحرك السوق وترفع وتيرته قبل افتتاحه، كانت شعبية العرض قد جلبت اهتمام التنفيذيين كلهم في مشاهدة برنامج أمريكا تشاهد.

وكان «الإعلان» ينقل من الميدان غالباً، أو من «ردهة المبادلات التجارية» من قبل أول شخص مشهور فعلاً من عاملين في CNBC، ماريا بارتيرومو (Maria Bartiromo) التي أكسبتها أعمالها في السبق الصحفي الداخلي شهرة أفضل صحفية مالية في البلاد.

أما العرض التالي للإعلان، وهو مركز العمل (Business Centre) الذي يستضيفه رون انسانا وسوهيريرا، فيشبه مركز الرياضة (Sport Centre) في NSPN، فقد جعلاه أكثر البرامج الإخبارية المالية في التلفاز مرجعية.

كنت أضايق بيل باستمرار وهو يصوغ برنامج اليوم، كنت أرسل له لقطات من قصص العمل ذاته مأخوذة من صحافة وول ستريت ونيويورك بوست حاثاً إياه على تبني مقاربة البوست الأكثر فظاظة وتسلية.

وما العمل في النهاية إلا لعبة، لقد عرف بيل وفريقه بقيادة كوهين مخرج الأخبار السابق في تلفاز NBC في نيويورك روح اللعبة ومجرياتها.

بلغت أرباح CNBC خلال السنوات الخمس التالية إلى 290 مليون دولار في عام 2000، الأمر الذي جعلها أكثر الموجودات الرابحة في تلفاز الكابلات.

كانت الـ NBC قد تحولت بحلول عام 1996 إلى حال أحسن، إذ تجاوزت الأرباح عاملة بليون دولار لأول مرة، وأصبح برنامج ER المسلسل الدرامي رقم 1 في التلفاز، وكان سينفيلد مسلسلاً تلفازياً ترفيهياً رقم 1، وكانت CNBC مربحة ونامية بسرعة، أجمعت أمريكا على أن جي لينو هو أفضل مضيف في آخر الليل لأن برنامج (Tonight Show) فاز في معركة آخر الليل على برنامج ديفيد لترمان في CBS.

بدأ بوب رايت ـ لدى إدراكه في أواخر عام 1995 أن شركة مايكروسوفت تفكر في الاستثمار في شركة CNN ـ بدأ يجري مباحثات معهم بشأن إقامة رابطة محتملة بينهم، وكنا نحن كذلك نرغب في تطوير قناة أخبار كابلية

وتنميتها، ولكن ذلك مكلف جداً إذا ما بدأنا من لا شيء، وفي إحدى جلسات مراجعات استراتيجية NBC في أكتوبر من عام 1995 وصف لنا بوب المفاوضات الجارية مع مايكروسوفت.

كانت أمامنا إشكالية تحديد معالم العلاقة الصحيحة مع مايكروسوفت، من الاحتمالات ترتيب الترخيص، فقفزت وذهبت إلى السبورة وأدرت نقاشاً حول البدائل كلها، وأخيراً رسمت على ورقة كبيرة هيكل شراكة شبيه بصفقات الشراكات السابقة العديدة التي عقدتها شركة GE. وبموجب هذا الهيكل نحصل على مشروعين مشتركين مناصفة: أحدهما في جانب الكوابل مع الإبقاء على سيطرة NBC، والآخر في جانب الإنترنت مع الإبقاء على سيطرة مايكروسوفت.

ثم شرع روجرز وبوب يفاوضان فريق مايكروسوفت حول هذا المفهوم، كانت شركة مايكروسوفت مهتمة مبدئياً باستخدام علمياتنا في جمع الأنباء لتطوير قناة إخبارية على الإنترنت، كان الكابل ثانوياً، الأمر الذي جعل المفاوضات أكثر صعوبة.

ظلت هناك بعض النقاط الصعبة حتى إلى مساء اليوم السابق للمؤتمر الصحفي في ديسمبر عام 1995 للإعلان عن الشراكة.

سهر توم وفريقه الليل كله يحاولون إنجاز الصفقة، وكان اهتمام بيل غيتس بالكابل هو آخر قضية مفتوحة.

لم تكن الصفقة قد تمت بعد بحلول الساعة السابعة صباحاً قبل انعقاد المؤتمر الصحفي الكبير في أستوديوهات NBC في نيويورك.

جرت جدولة الأمور بحيث يكون الإعلان هو الحدث العظيم، مع وجود بيل على صلة عبر الأقمار الاصطناعية من هونغ كونغ، وكذلك توم بروكاو من ألمانيا. ولإنجاز الصفقة طلب مني بوب رايت التدخل مع غيتس.

اتصلت به، كان هم بيل ومصدر قلقه هو الخسائر الكبرى التي ربما يتكبدها في الكابل.

فسألني قائلاً: «هل تعتقد أن الكابل يبشر بخير؟»

فأجبته: «أعتقد أن الكابل لا يسحق الرؤوس، فأنت الذي تقوم بالمهمة الصعبة في قسم الإنترنت، فليس لديّ أدنى شك بأننا سنجعل الكابل يعمل بنجاح».

أعطيت بيل بعض الضمانات بشأن أداء الكابل لحماية مايكروسوفت من خسائر كبرى إن لم نستطع إدخال القناة إلى مزيد من البيوت.

فأجاب: «هذا يكفيني».

توصلت إلى اتفاق مع غيتس قبل المؤتمر بنحو أربعين دقيقة، وأصبح لدى MSNBC وفر في المصرف في عام 2000 وأصبحت MSN الموقع الإخباري رقم1 عبر الإنترنت.

كما منحت MSNBC شركة NBC فرصة عرض بريان ويليامز (Brian Williams) التحق بريان بالشبكة في عام 1993 وكان يدعم توم بروكاو في برنامج الأخبار الليلية (Nightly News) ويقوم بقراءة الأخبار والتعليق عليها في نهاية الأسبوع، ومنحه أندي لاك (Lack) عرضه الخاص به «الأخبار مع بريان ويليامز» (The News With Brian Williams).

في حين أنك لا ترى برنامج بريان كثيراً على الهواء فإن بريان يمكن أن يكون من أكثر الناس الذين تقابلهم بحياتك فكاهة ومرحاً، واعتقد جازماً أنه موهوب جداً بحيث إذا لم يكن ملزماً بقراءة الأخبار والتعليق عليها، فإن بإمكانه أن يكون له عرضه الخاص به آخر الليل.

تابع بوب وروجرز البحث عن فرص إنترنتية واستثمرا في عدد من المواقع التي دمجا معظمها في شركة جديدة عامة اسمها (NBCI)، ومثلها كمثل غيرها من المواقع حينذاك، ركزت (NBCI) كثيراً على العائدات الإعلانية، وعندما افترق الإنترنت عن السوق في مطلع عام 2000 لم ينجح نموذجه في العمل وفي عام

2001 اشترينا (NBCI) مرة ثانية وشرعنا باستخدامها مدخلاً للترويج لباقي برامج (NBC)، وردتنا نهاية عام 1997 تقريباً بعض الأنباء السيئة إذ أراد جيري سينفيلد (Jerry Seinfeld) نجم أكثر برامج التلفاز الإنترنتية في ذروة المشاهدة حرارة ونشاطاً أن يترك العمل، فلم يكن جيري الفكاهي الأمريكي المحبوب فحسب، بل كان المفضل عندي كذلك، حاولنا ذات يوم على مائدة البرنش (الفطرغد)* في شقة نيويورك في ديسمبر من عام 1997 أن نقنع جيري بالبقاء على الهواء لفصل آخر فقط.

وقبل سنة خضنا التجربة ذاتها وأقنعنا سينفيلد بالبقاء طيلة فصل عام 1997، دعاني بوب في ذلك الحين إلى مكتبه ليرى إن كنت استطيع مساعدته بإجراء البيع، فكان لقاء مراوغاً، ولإقناع جيري بالبقاء خيرناه بين خيارات الأسهم والأسهم المقيدة، طلب مني جيري أن إطرق الموضوع مباشرة وأفصح عما أريد، كانت لحظة ثمينة عندما تظاهرت بأني أعطي درساً مالياً لشخص يستطيع أن يلعب دور الأخرس والأطرش كثعلب، ويستطيع إضحاكك في الوقت نفسه.

حدثناه بالعودة حينذاك ـ والآن يريد الخروج ثانية، قبل فصل عام 1998، أتى جيري هذه المرة بصديقين رائعين، جورج شابيرو، وهوارد ويست (Howard West)يستطيعان الخروج من سنترال كاستينغ (Central Casting) كعنصرين قديمين من عناصر هوليوود، قدم بوب عرضاً عظيماً، بحثاً متميزاً من بحوث GE مشفوعاً بالخرائط والمخططات ليبين أن جيري سيكون النجم التلفازي الوحيد الذي يترك في الوقت الذي مازال مسلسله يُعرض، فليس هناك عرض في تاريخ التلفاز، حتى عرض ميلتون بيرل (Milton Berle) كان ينمي جمهور مشاهديه في سنته التاسعة.

---

* وجبة طعام بين الإفطار والغداء تقوم مقام الاثنين. (المترجم)

كان جيري يريد الخروج وهو في القمة، فرد عليه بوب قائلاً: «إنه لم يصل الذروة بعد»، رغم نجاحه العظيم وعرضنا عليه 100 مليون دولار أسهماً في GE ليبقى سنة واحدة فقط.

ظننت وبوب أننا عقدنا الصفقة، دام ذلك الشعور عشرة أيام تقريباً، وفي ليلة عيد الميلاد تلقيت هاتفاً في فلوريدا من جيري باربانك (Burbank).

قال: «إنه لقرار صعب جداً بالنسبة لي، يا جاك، وإني أكره أن أخيب أملك».

شعرت بالذعر، لأني أعلم أننا خسرناه، وتابع كلامه قائلاً: «إنها ليلة عيد الميلاد يا جاك وأنا في مهجعي، كلهم ذهبوا إلى أسرهم، وأنا هنا بانتظار عرض. فأنا لا أستطيع أن استمر على هذه الحال سنة أخرى، يا جاك، لا أستطيع».

فقلت: «ليتك تتخذ قراراً مختلفاً»، شكرته على كل ما فعله من أجلنا. واحترمت خياره، إذ أراد أن يخرج وهو في القمة، وقد فعل.

لم نخسر جيري فحسب، بل خسرنا معه NFL، فقد خسرنا حقوق البث لعصبة كرة القدم الوطني NFL في مطلع عام 1998، بعد أن كنا نبث لها دعماً لكرة القدم منذ عام 1965.

كان اتخاذ قرار بهذا الشأن سهلاً، إذ لم يكن في NBC، حتى في قسم الرياضة، من يرغب في أن يصل إلى الأرقام اللازمة للحصول على هذه الحقوق.

كان لصحيفتي المفضلة «نيويورك تايمز»، بالطبع، تسلية كبيرة بأمور كهذه. يضعون صورة وجه مجرم ألقي القبض عليه في الصفحة الأولى، تبين أني أسقط الكرة.

ومع ذلك لم يكن ذلك إسقاط ولا إضاعة، بل نحن فوتنا هذه الصفقة التي مدتها ثماني سنوات وقيمتها أربع بلايين دولار لأن المبلغ كبير جداً.

خسارتنا لـNFL دفعتنا إلى بذل جهود لإقامة عصبة كرة قدم جديدة أسميناها (XFL) أي [الكرة المتطرفة Extreme Football] مع فينس ماكماهون

(Vince McMahon) رئيس اتحاد المصارعة العالمي (World Wrestling Federa-tion). ثم تبين أنها فاشلة، وكنت في خضم هذا الفشل، يمكن إخفاء الفشل أو الإرباك في أي عمل آخر، ولكن ليس في التلفاز.

فالكل يشاهد، وخاصةً النقاد.

كنت داعماً كبيراً لـ (XFL) كأي شخص آخر في الشركة، ولم يكن لدينا أي برنامج يبث في ليالي الأحد، كان لدى ماكماهون حاسة تمييز جيدة تنجح في WWF، كما أضاف حالكم مينيسوتا (Minnesota)، جيسي فينتورا (Jesse Ventura) دراما، بوصفه مذيعاً، أطلقنا العصبة الجديدة بثماني فرق في أسواق مفتاحية جوهرية.

كانت مشكلتنا تكمن في أننا لم نعد قادرين على اتخاذ قرار فيما إذا كان برنامج XFL ترفيهياً أم برنامج كرة قدم، وبدأت الأزمة عندما أتوا بمراهني فيغاس (Vegas) إلى مخيمات التدريب، لم يشأ المراهنون إتباع القوانين المجنونة التي اقترحتها شركة XFL لأنها تجعل إضافة احتمالات على الألعاب أكثر صعوبة، وكان قسم الرياضة لدينا يعتقد بأننا نحتاج إلى المصداقية والشيوع التي يمكن أن تقدمها خطوط المراهنات، فأغلق ذلك الباب على فعل أي شيء يمكن أن يجعل XFL ترفيهية أكثر.

انطلقت اللعبة الأولى في بداية كبيرة وجيدة، ولكننا خسرنا المشاهدين أثناء اللعبة الطويلة، فمزقنا كتاب الرياضة إرباً إرباً، والتغطية الإعلامية الوحيدة لـ XFL كانت نتفاً من أخبار تفيد بأن XFL هددت قداسة كرة القدم الاحترافية.

لم يحب المؤيدون والمشجعون التسلية ولا كرة القدم، فبدأت مشاهدة الموت. فلم يعد أحد يشاهد ألعاب كرة القدم، وكان الجميع يشاهدون فشلنا.

وبعد فصل دام (12) أسبوعاً دعونا إلى ترك المشروع، فتحولت XFL إلى عقبة كأداء، كلفت 60 مليون دولار، وهو مبلغ يعادل ضعف موقعين انترنتين فاشلين

وثمانية من أصل عشرة لم تكن مجدية، وفي حين أنها لم تكن سارة، ولكنها لم تكن خسارة مالية فادحة، تعد تلك التأرجحات واحدة من المنافع التي جنتها GE. فليس من المفروض النجاح في كل مرة.

وعلى الرغم من فشل XFL، فإن كل شيء آخر بما فيه ديك إيبرسون (Dick Eberson) قد أحرز نجاحاً، إن ديك الذي التحق في مطلع عام 1989 كان عميلاً لرون أرليدج (Roon Arkedge) رائد برنامج «كرة القدم ليلة الاثنين» (Monday Night Foolball) وتغطية الألعاب الاولمبية، حلّ ديك محلّ رون كسيد للألعاب الرياضية المتلفزة.

أنجز ديك في عام 1995 الانقلاب الأخير في برمجة الرياضة، فللمرة الأولى منذ عشرين سنة توافق اللجنة الدولية للألعاب الأولمبية على منح NBC حقوق البث بدون عروض تنافسية، وضعت NBC أسساً لاتفاق ديك، على تلفزة الألعاب الاولمبية الصيفية في سيؤول عام 1988، وبرشلونة عام 1992، وفي أطلانطا (Atlanta) في العام 1996.

هتف لي بوب وديك حوالي نهاية شهر يوليو من عام 1995 وقدما اقتراحاً جديداً، فقد أراد ديك وفريقه تقديم عرض غير مسبوق إلى اللجنة الأولمبية لضم الألعاب الأولمبية التي ستقام في سيدني (Sydney) في عام 2000، وفي سولت ليك سيتي (Salt Lake City) في عام 2002، إذ كان ديك يعتقد أنه بأخذ لعبتين بدلاً من لعبة واحدة يستطيعون الحصول على اللعبتين وإلغاء عملية المزايدات التنافسية المعتادة.

كانوا يريدون التحرك بسرعة، وللحصول على الموافقة، نظم دك مؤتمراً هاتفياً مع بوب وهو في سفينة في عرض البحر عند شاطئ نانتكيت (Nantucket)، في حين أن دينيس دامرمان التحق بنا من حجرة في مين (Maine)، أما أنا فاشتركت من بيتي الصيفي في نانتكيت.

كان السعر باهظاً: 1.2 بليون دولار.

فتساءلت: «ما هذا السيناريو السيئ الذي يجري هنا، يا ديك؟».

فأجاب: «ربما نخسر 100 مليون».

اتفقنا على الاستمرار في المشروع، استقل ديك على الفور طائرة GE النفاثة إلى السويد ليلتقي بجوان أنطونيو سامارانخ (Juan Antonio Samranch)، رئيس اللجنة العالمية للألعاب الأولمبية، ومن ثم طار إلى مونتريال للقاء ديك باوند (Dick Pound) رئيس الحقوق التلفازية في اللجنة.

وفي غضون 72 ساعة كان قد أنجز اللعبتين الأولمبيتين.

وأخذ ديك يفكر، بعد بضعة أيام، في عمل المزيد. وبحلول ديسمبر من عام 1995 ـ بعد أربعة شهور، فزنا بحقوق بث ثلاثة أولمبيات أخرى ـ في أثينا (Athens)، وفي تورينو (Torino)، وأولمبياد عام 2008 ـ لقاء 2.3 بليون دولار.

كانت صفقة الأولمبياد ناجحة للشبكة ولما تملك من كوابل، خاصةً. لقد أتاح بث الأولمبياد على مجموعتين من مجموعات كوابلنا الكبرى، الفرصة أمام ديفيد زاسلاف (David Zaslav) رئيس توزيع الكابلات لتوسيع زمن البث وتحقيق وصول CNBC وMSNBC إلى ملايين البيوت، فشركة CNBC تدخل اليوم أكثر من80 مليون بيت، أما MSNBC التي لها أقل من 25 مليون مشتركاً في عام 1995، فسوف تدخل أكثر من 70 مليون بيت في عام 2002.

أثبتت NBC عبر السنين أنها مفيدة جداً لشركة GE، فقد انتفعنا من نتائجها المالية ومن التألق الذي جعل غالبية الموظفين فخورين بارتداء قميص T الذي يحمل شعار NBC. لقد فازت رؤية بوب وتطلعه إلى أن تكون NBC أكثر من مجرد شبكة تلفازية، إذ بدأ مشاهدو الشبكة يتآكلون الأمر الذي جعل مراهنته على التلفاز الكابلي تبدو أفضل، فأصبحت CNBC رائدة الأنباء المالية وMSNBC في قمة شبكة الأخبار الكابلية على أساس 24 ساعة مستمرة للمشاهدين بين الرابعة

والعشرين والخامسة والعشرين من العمر، وعلى الرغم من أن NBC قد هبطت إلى المرتبة الثالثة حسب تقدير الأسر عندما كنت أؤلف هذا الكتاب، فإنها مازالت في الطليعة بين من تتراوح أعمارهم بين الثانية عشر والتاسعة والأربعين، الذين يعدون أهم مجموعة سكانية في نظر المعلنين.

ورغم ذلك كله أصبح رايت أحد رؤساء الشبكات الأطول خدمة في تاريخ التلفاز، فقد أثبت أن «صانع المصابيح الكهربائية» يمكن أن ينجح في العمل التلفازي وينميه.

❖ ❖ ❖

الفصل الثامن عشر

متى تقاتل
ومتى تحجم؟

من أقوى ذكرياتي الطفولية هي صعودي الدرج إلى شقة والدتي في الطابق الثاني في مدينة سالم، ولاية ماساشوسيتس، وسماعي لها وهي تبكي، كنت في التاسعة من عمري فقط حينذاك في عام 1945. لم أسمع أمي تبكي من قبل أبداً، وعندما اجتزت الباب الرئيس رأيتها مكبة على طاولة الكوي في المطبخ تكوي قمصان والدي، وكانت الدموع تنساب على وجنتيها.

فقالت لدى رؤيتها لي: «يا إلهي، لقد مات فرانكلين روزفلت».

فصعقت، إذ لم أكن أعلم لماذا يهلع قلب والدتي لموت الرئيس. لم أفهم ذلك أبداً، ومع ذلك شعرت الشعور ذاته عندما اغتيل الرئيس جون كيندي بعد 18 عاماً، وتسمّرت أمام التلفاز.

نشأت ردة فعل والدتي على موت روزفلت من إيمانها القلبي بأنه أنقذ بلدنا وديمقراطيتنا، كانت تؤمن به وبحكومتنا، وكذلك كان والدي، فكلاهما كانا يؤمنان بأن الحكومة خدمت إرادة الشعب وحمت مواطنيها، وأنها كانت دائماً على صواب.

شاركت والدي هذا الإيمان لسنوات عديدة، ولكن هذا الإيمان تعرض إلى اختبار قاس في مناسبات عديدة، فقد شهدت الحكومة عن كثب، بخطئها وصوابها، بخيرها وشرها، من موظفيها الشرفاء المجدين إلى الذين تحركهم دوافع سياسية، المنحرفين المراوغين المروجين لأنفسهم.

لقد رأيت أمثلة صغيرة على الحكومة السيئة في تصرفاتها، ولكن قضيتي الكبرى لم تبرز إلاّ في عام 1992.

كنت في خضم اجتماع للمجلس في فلوريدا، ساوث كارولاينا (South Caroli-na) عندما أخذني مستشارنا عام، بن هينيمان (Ben Heineman)، جانباً وقال إن صحافة وول ستريت تُعدُّ قصة لليوم التالي، 22/ إبريل حول قضية رفعها إد رسل، أحد نواب الرئيس في الشركة، والذي كان قد سُرّح من العمل في نوفمبر.

لم تكن تلك قضية عادية ضد تسريح خاطئ، إد رسل، الذي أدار عمل الماس الاصطناعي في أوهيو(Ohio)، وجّه إلينا تهمة بالتآمر مع دي بيرز(De Beers) من جنوب أفريقيا لتثبيت أسعار الماس، وادعى أنه سُرّح لأنه شكا من اجتماع رئيسه، غلين هينر (Glen Hiner) مع دي بيرز من أجل تثبيت هذه الأسعار.

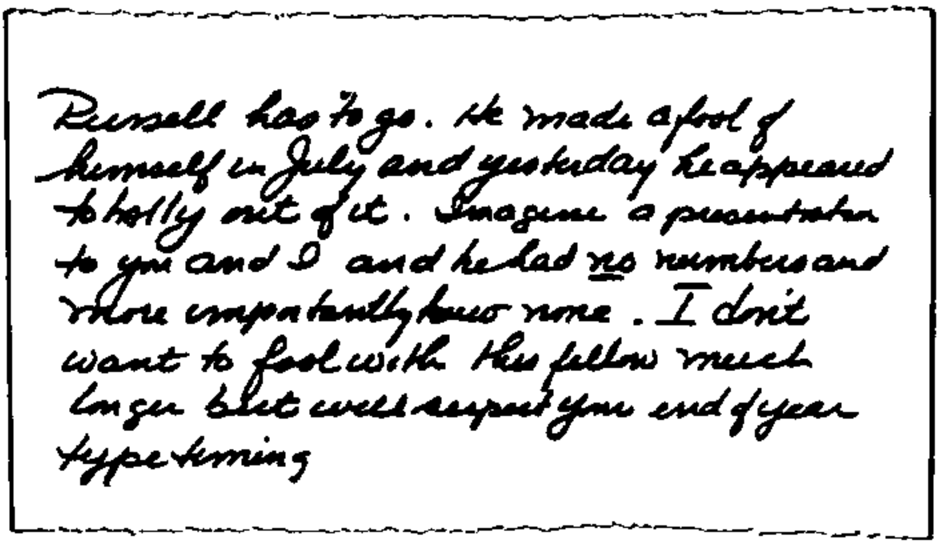
غادرت المجلس ذلك المساء وتداولت مع جويس هيرغينهام (Joyce Herginham) نائب رئيس للعلاقات عامة في شركتنا، كنت أعلم أن رسل لم يقل الحقيقة، لسبب واحد هو أن غلين هينر، رئيس الأعمال البلاستيكية في GE، كان رجلاً متكامل الشخصية لا عيب فيه ولا شيَة، وأعلم أني في لحظة حرجة كتبت إلى الرئيس المباشر لرسل أطلب فيها منه تسريحه وهو أمر لا يعلمه رسل.

التقيته بعد فترة وجيزة من التحاقه بشركة GE في عام 1974 بوصفه مخططاً استراتيجياً، ثم انتقل إلى أعمال المصابيح والإنارة، وصار في عام 1985 مديراً عاماً لسوبر ابراسيفز (Superabrasives) في شركة GE وهو الاسم الذي أطلقناه على أعمال الماس الاصطناعي، إنني أعرف ذلك القسم جيداً لأنني كنت أشرف عليه من بيتسفيلد في مطلع سبعينيات القرن العشرين، قام رسل في بداية الأمر بالعمل بصورة جيدة، فقد زاد العائدات والأرباح زيادة حسنة، ولكنه أُنهك في عام 1990، فهبطت الأرباح إلى 57 مليون دولار من70 مليون في السنة السابقة.

استـمـرت مـشـكلات رسل خـلال عـام 1991. فلم تتـحـسن أرقـامـه، وكـان يـجـد صـعـوبـة في توضـيـح وضـعـه في سلسلة من اللقـاءات مع رئيـسه غلين هينر، رئيس قسـم البـلاسـتـيكيـات لدينا، انزعـجت من ذلك. كنت من الداعـمين المؤيدين لرسل لسنوات عـديدة ووافقت على ترقيـته إلـى مـدير عـام لقسـم سـوبر أبـراسـيفـز في المقام الأول.

على أي حـال كان لي وهينر لقـاء أخـيـر مع رسل فـي بيتـسـفيلد، فلم يسـتطع الإجـابـة عن أسـئلتـي أبداً، حتـى إنه قـال، عند نقطة مـعـينة، إنه لم يتـهـيـأ لبـحث بعض القضايا المباشرة في عمله لأنه لم يفكر بأن الاجتماع كان لهذه الغاية، وكان المحلل المالي لـدي، بوب نيلسـون، حـاضـراً الجلسـة مـعي فشـعـر بـالدهشـة لجـواب رسل، تماماً كما شعرت أنا.

فكتبت في اليوم التـالي رسـالة إلى غلين هينر لخصت فيـهـا لقـائي مع رسل، وضمنتها الملاحظة التالية: لقد سخر رسل من نفسه في يوليو، وبالأمس بدا في حيرة مطبقة، والخلاصة هي: يجب صرف رسل، (انظر الرسالة أدناه).


Russell has to go. He made a fool of himself in July and yesterday he appeared wholly out of it. Imagine a presentation to you and I and he had no numbers and more importantly knew none. I don't want to fool with this fellow much longer but will respect your end of year timing

وفي الشهر التالي دعاه هينر إلى بيتسفيلد وسرحه في 11 نوفمبر.

والآن رفع رسل قضية ضمنها أنواع الاتهامات الجنونية كلها، متهما هينر بأنه سرحه من غير حق، وقبل كتابة مسودة الرد على هذا الاتهام تذكرت الرسالة التي بعثتها إلى هينر، وأعيدت صورة عنها إليّ بالفاكس في فلورنسا، ولحسن الحظ، أن رسالتي توضح أن تسريح رسل كان بسبب سوء أدائه، وأنني أنا الذي سرحته، وليس هينر الذي كان هدف اتهامات رسل المصطنعة.

وضعت وبن، وجويس مسودة بيان للصحف والمراسلين، وضمنا في هذا البيان أن رسل قد سُرّح بسبب تقصيره في الأداء وأنه أجرى محادثات كثيرة مع عاملين في GE محاولاً الحصول على صفقة تسريح أفضل، لم يثر رسل قط أي قضايا مناهضة للتروستات في تلك المحادثات، بل كان موظفاً متهوراً فُصل من العمل.

حملت حكايات الأيام التالية أنباء أكثر سوءاً، إذ جعل رسل وزارة العدل تفتح تحقيقاً جنائياً في مزاعمه أننا حاولنا تثبيت الأسعار، وعدما سألني مراسل صحفي عن هذه الادعاءات بعد الاجتماع قلت له إن ذلك لا يعدو أن يكون «هراء»، وبدأنا نحن بتحقيقاتنا، فدعونا محامين من أرونولد وبورتر (Arnold & Porter)، ودعونا دان ويب (Dan Webb)، الذي يعمل مع وينستون وسترون (Winston & Strawn) في رفع القضايا إلى المحاكم، كي ينظروا جميعاً في هذه الاتهامات.

لم يستغرق الأمر أكثر من ستة شهور حتى تبين لدى المحامين الخارجيين أن رسل لم يكن يقل الحقيقة، فعلينا الآن إقناع وزارة العدل، اشتركنا معهم بنتائج التحقيق ووضعنا معاً «ورقة بيضاء» وثقت 12 تشويهاً للحقائق ذكرها رسل في شهادته المكتوبة في هذه القضية.

ولكنها لقيت آذاناً صماء.

فذهبت وبن هينمان (Ben Heineman) في فبراير من عام 1994 إلى واشنطن للقاء مساعدة المدعي عام لإقامة دعوانا، أولت نقاشنا اهتمامها، وخرجت

بتوجيه اتهام، ولم يستطع أحد أو أي شيء اعتراض سبيلها، وطلبت منا لتلافي الاتهام بتثبيت الأسعار أن نعترف بارتكاب جنحة وندفع غرامة.

لا يمكن أن أفعل ذلك، فنحن لم نخطئ أبداً، فقضية الحكومة مبنية على حزمة من الأكاذيب، فما علينا إلاّ أن نقاوم ذلك بكل ما أوتينا من وسائل.

إن الاتهام الذي توجهه هيئة المحلفين الكبرى يعد روتينياً عندما تطلب الحكومة منها ذلك، وبعد ثلاثة أيام من لقائنا في واشنطن كانت مساعدة المدعي عام قد أعدت تهمتها ضدنا وضد دي بيرز بالتآمر لتثبيت الأسعار، إنها لم تثق بالقائمين مقامها، لذلك عينت محامياً خارجياً على حساب الحكومة.

وبعد ثمانية شهور، في 25/ أكتوبر بدأت المحاكمة في محكمة فيدرالية في كولومبوس (Columbus)، في أوهيو (Ohio)، قاد دان ويب فريق الدعوى إلى القضاء بدعم كبير من بيل باير (Bill Baer) الذي يعمل مع أرنولد وبورتر، وجيف كيندلر (Jeff Kindler) رئيس القضاة في شركة GE.

أجاد الفريق في عمله بحيث استطاعوا تدمير قضية الحكومة والحيلولة دون استدعائنا للشهادة.

وفي الخامس من ديسمبر، رفض القاضي جورج سميث (George Smith) القضية برمتها، بعد أن أصغى إلى شهادات الحكومة كلها، إذ قال: إن نظرية الحكومة التآمرية قد انهارت كلياً، فليس لأقوال الحكومة أي أساس صحيح، حتى عندما ينظر إلى شهادتها في ما تحبذه هي، فلا يستطيع أي باحث عن الحقيقة أن يجد GE مذنبة.

إن انتصارنا في قضية رسل سوّغت لنا القتال في سبيل ما نراه حقاً، لم يكن للحكومة قضية سوى أنها تكره شركة كبيرة بصورة آلية وبدون تفكير، كما أن القضاة لا يمكن أن يسقطوا قضية جنائية مناهضة للتروستات في منتصف المحاكمة قبل أن يدلي المدعى عليه بما لديه. وهذا ما حصل هنا، دامت المعركة

ثلاث سنوات كانت الصحافة السيئة تفعل فعلها كلما جاء ذكر هذه القضية، ولم يثبت أننا على حق سوى الوقائع.

هذه هي الحكومة في أسوأ صورها، فقد أتت بمكتب التحقيقات الفيدرالي لإعادة موظف مطرود، ولكنها لم تنجح، وقضت وقتاً طويلاً تطارد وهماً. واستأجرت أشخاصاً بارعين من خارجها لتحاكم القضية ــ كل ذلك كي يصنع بعض أنماط من عاملين في الحكومة أسماء لأنفسهم.

بالطبع، لا ندعي لأنفسنا الكمال، فقد كانت الحكومة على حق في قضية مختلفة تماماً أثيرت قبل سنة.

بدأت هذه القضية مع بن (Ben) كذلك عندما اتصل بي بعد ظهر يوم سبت في البيت في ديسمبر من عام 1990.

قال لي: «لن تصدق ما سأقوله. لدينا موظف له حساب مشترك في مصرف سويسري مع جنرال جوّي إسرائيلي».

لم أصدق ما سمعته أذناي، فإذا كان هناك أمر وحيد أعظ به دائماً وأوصي الآخرين في GE كل يوم بإتباعه فهو التكامل، إنه القيمة رقم واحد، لا يسبقها شيء، وما من اجتماع عقدناه إلاّ وأكدت فيه على التكامل في ختام ملاحظاتي.

وعندما اتصل بي بن ذلك السبت، علمنا ما نشرته الصحف الإسرائيلية، من تقارير التقطها أحد موظفي GE هناك، ذكرت التقارير الصحفية أن موظفاً في أعمال محركات الطائرات في شركتنا اسمه هيربرت ستيندلر (Herbert Steindler) قد تآمر مع جنرال في القوى الجوية الإسرائيلية اسمه إمي دوتان (Rami Dotan)، في وضع خطة لتحويل أموال من عقود كبرى لتوريد محركات GE لصالح طائرات F-16 الإسرائيلية.

وما إن انتهت هذه الفوضى بعد 19 شهراً والعديد من العناوين الرئيسة، حتى كان علينا أن نفرض عقوبات تأديبية على 21 تنفيذياً ومديراً وموظفاً في شركة GE، وأن ندفع لحكومة الولايات المتحدة 69 مليون دولاراً غرامات جنائية

وعقوبات مدنية، وأن ندلي بالشهادة أمام لجنة من لجان الكونغرس، وكان على رئيس أعمال محركات الطائرات لدينا أن يقف أمام محكمة فيدرالية للاعتراف بالذنب نيابة عن الشركة، إضافة إلى أن نائب رئيس شركة GE قضى أسبوعاً كاملاً في واشنطن للحيلولة دون إيقاف العمل أو تعليقه.

غصصت بلعابي عندما سمعت النبأ من بن، تصور أن يكون في جداول رواتب الشركة محتال، أوقف ستيندلر عن العمل فوراً، وعندما رفض التعاون مع تحقيقاتنا الداخلية سُرّح من العمل في مارس، عينا مجموعة من المحامين الخارجيين، من ويلمر (Wilmer)، وكتلر (Cutler)، وبيكرنيغ (Pickering)لمساعدة فريق مدققي الحسابات في GE على إجراء التحقيق، وقضوا معظم السنة التالية عملياً في سينسيناتي (Cincinati) مقر أعمال محركات الطائرات التابعة للشركة. وبفضل العمل مع هيئة المدققين في الشركة تتبعوا كل عملية من عمليات العقود، وتحدثوا مواقع كل مشارك، وقد راجعوا في مدة تزيد على تسعة أشهر 350.000 صفحة وثائق، وأجروا مقابلات مع مئة شاهد.

وتبين أن دوتان، بمساعدة ستيندلر، قد أوجدا متعهداً فرعياً مزيفاً في نيوجيرسي، وكان أحد أصدقاء ستيندلر المقربين يملك الشركة فاستخدماها لتحويل حوالي 11 مليون دولار إلى الحساب السويسري المشترك باسم دوتان وستيندلر، وكان دوتان عميلاً بارعاً في التهديد والتخويف، فمنذ مطلع عام 1987 شرع بعض الموظفين يثيرون أسئلة حول بعض جوانب معاملات دوتان التجارية ومظاهرها، أما الجنرال الجوي الإسرائيلي صور نفسه بطلاً قومياً في إسرائيل لم يفعل سوى أنه اخترق الروتين الحكومي، وأقنع ستيندلر من هم أعلى منه بأنه لا شيء يدعو للقلق.

موظف واحد خرق عن علم ووعي سياساتنا من أجل كسب مالي مباشر، هو ستيندلر، طرده من المجلس سهل. ولكن المشكلة هي أن هناك عشرين موظفاً آخرين في GE لم يكسبوا سنتاً واحداً، ولم يكونوا مدركين للخطة، لقد مضى على عمل هؤلاء في شركة GE ما مجموعه 325 عاماً، بعضهم مازالوا موظفين

فيها طيلة حياتهم العملية، أي نحو 37 عاماً، ولدى الكثيرين منهم سجلات جيدة ومراجعات أداء رائع، اثنان منهما كانا موظفين لدى بريان رو (Brian Row) رئيس أعمال محركات الطائرات وصديقين حميمين له.

كان بريان شخصية جذابة ومثيرة أكثر من أي شخصية أخرى في صناعة الطائرات، ورائداً مازال يمارس تصميم الطائرات، كان بريان يحب رجاله، وكان يعاني صعوبات فيما يتخذه من قرارات بشأنهم، كان عدم اتخاذه لقرار بشأنهم أمراً مفهوماً، إذ إن غالبية الذين أدينوا في هذه القضية ما عدا ستيندلر الذي أدخل السجن، كانت أداتهم الإهمال ـ وليس ارتكاب جريمة، ولم ينتفع أي منهم شخصياً من هذه الخطة، لقد خدعوا، أو انزلقوا دون علم منهم وتجاهلوا الإشارات التحذيرية.

وفيما خلا ستيندلر كان تورط كل منهم أقل وضوحاً، الأمر الذي جعل القرارات التأديبية أكثر صعوبة بالنسبة لأي منا، وخاصةً بالنسبة لريان.

الشيء الوحيد الجيد الذي نجم عن هذه المسألة هو أني وجدت بيل كوناتي (Bill Conaty) الذي تسلّم حديثاً منصب رئيس الموارد البشرية في أعمال محركات الطائرات، ثم أصبح فيما بعد رئيساً للموارد البشرية في شركة GE. لقد تحمّل وطأة اتخاذ الإجراءات التأديبية والتأكد من أن الجميع عوملوا بالعدل قدر الإمكان تحت تلك الظروف، فقد تسلّم الموظفون كلهم المتورطون في هذه المشكلة رسائل مفصلة تبين «اهتمامنا ومواطن قلقنا» أو «ادعاءاتنا» المبنية على تحقيقنا الداخلي، ومنحوا فرصة إعطاء وجهة نظرهم في القصة، مع مساعدة المحامين الذين عينوهم على حسابنا، عاد بيل بتوصية تأديبية لكل موظف.

وعند نقطة معينة بقيت وبيل وبريان وبن نتواصل هاتفياً كل يوم تقريباً.

بصراحة كان من الأسهل عليّ وعلى بن الجلوس في فيرفيلد لنكون حكاماً تأديبيين قساة أكثر من المسكين بريان الذي تورط أصدقاء عمر له في هذه

المشكلة، ولحسن الحظ كنا نكن نحن الثلاثة احتراماً بالغاً لبيل، وبذلك استطاع أن يجسر الفروق القائمة بيننا.

وأخيراً سرحنا، أو أوصينا باستقالة أحد عشر من أصل عشرين موظفاً متورطاً في القضية، ستة منهم خفضت مراتبهم الوظيفية، وأربعة وجهت إليهم كتب لوم. ضابط واحد كان لابد من تخفيض رتبته، وآخر كان لابد أن يستقيل.

بعثت برسالة واضحة عبر الشركة: العرفاء لا يسرحون، والجنرالات والكولونيلات يستمرون في عملهم وكأن شيئاً لم يحدث، أردنا من ذلك أن يعرف المديرون لدينا أنه إذا ما حدث خرق للتكامل والسلامة ضمن إطار مراتبهم، فإنهم يتحملون المسؤولية، أما تسريح الرؤساء لعدم اكتراثهم بالتكامل والسلامة، فكان حدثاً ضخماً في شركة GE.

كانت تلك خبرة تعليمية اكتسبتها، بطرق عدة داخلياً بدلالة النظام التأديبي والانضباط، وخارجياً مع واشنطن ووسائل الإعلام، بدأ يطفو على السطح خارج GE أن ضغط التنافس والاندفاع نحو الربح يجعلان الناس يخونون، لم يشأ البعض أن يروا الأمر كما هو أي إنه خرق معزول مع شركة ذات خطوط ساخنة، ومحققين في الشكاوى المقامة ضد الموظفين، وسياسات الكشف التطوعي، وتأكيد القيادة المستمر على التكامل والسلامة.

ذهبت إلى واشنطن في يوليو من عام 1992 لأدلي بشهادة أمام لجنة برلمانية فرعية يرأسها النائب الأمريكي جون دينكل (John Dingell)، فوجدت دينكل صارماً ولكنه عادل وشريف، وهذا كل ما كنت أريده منه، كنا قد توصلنا إلى تسوية مع وزارة العدل قبل ظهوري في هيل (Hill) بأسبوع، وافقنا بموجبها على دفع 69 مليون دولار.

لم يكن الإدلاء بشهادة من الأمور السارة التي أقوم بها. ولكني أحسست بأن عليّ رسالة ينبغي أن أوصلها وأبلغها بنفسي. فقلت للجنة: «التفوق والتنافس لا يتناقضان مع الأمانة والكمال».

وأضـفـت قـائـلاً: الـسـيـد الـرئـيس، لدينا عـدد هـائـل مـن الموظفين الذين تـسـمـو مكانتـهـم إلى مـقـام القـديس بول (St. Paul) أو تـامـبـا (Tampa) لو كـانت مـدينة أمريكية، ليس لدينا قوة شرطة، ولا سجون. علينا الاعتماد على كمال عاملين في شـركتنا كحصن دفـاعي أول لنا، ولسوء الحظ لم يكن هذا النظام جيداً بما فيـه الكفـاية في هذه القـضـيـة، ولكني فـخـور بأن 99.99% من عـاملين لدينا والبـالـغ عـددهـم 275.000 شـخـص ينهـضـون كل صـبـاح في كل أنحـاء العـالم ويتنافـسـون منافسة جنونية ولكن بتكامل وأمانة وسـلامـة مطلقة، لا حاجـة لهم بالشـرطة، أو بالقاضي، إنهم بحاجة فقط إلى ضميرهم عندما ينظرون في المرآة كل صباح.

وهم لا يرون تناقضاً بأن يضطلعوا بما هو أفضل في العالم، كل يوم، في جميع أنحـاء المعمورة، ويمنحـوا 110% بل أكثر ــ لينافسوا ويكسـبوا وينمو ــ وفي الوقت نفسه يحتفظون بالالتزام الغريزي الذي لا يلين بالكمال المطلق في كل ما نفعل.

كـان الإصـغـاء لي ذلك اليـوم جيداً، وبرغـم بشـاعـة سـبب وجودي هـنـاك شـعـرت أنـي أحـسـنـت فـي توضـيـح مـا أريد، وأشـعـر بقـوة أكـبـر الـيـوم بضـرورة كـون الكمـال أسـاسـاً للمناقشـة.

من أكـثـر القـضـايا التي تعـاملت مـعـهـا إحـبـاطاً في الخـمس والعـشـرين سـنـة ــ منها 20 كرئيس تنفيذي في GE ــ هـي قضية (PCBs (Polychlorinated bibhenyls.

كـان الـ PCBs، الـسـائل الـكـيـمـائي، يسـتـخـدم قـبل عـام 1977 كـسـائل عـازل للمنتـجـات الكهـربـائيـة لمنع الحـرائق، وأصـبـحـت هـذه المواد النقـطة المحـورية في اقـتـراح لتـجـريف كلي لنهـر هـدسـون (Hudson River) قـدمـتـه وكـالـة حـمـاية الـبيـئـة (EPA) في ديسمبر من عام 2000.

تقدمت الوكالة بهذه الخطة في الأيام الأخيرة من إدارة كلينتون، إنها، في واقع الأمـر، قضـيـة يغـرق فيـهـا العلم الجيـد والشـعـور عـام في خضم أصـوات مـرتفـعـة وآراء متطرفة لحث الحكومة على معاقبة مؤسسة عالمية كبيرة.

انتقل هذا الجدال بمرور الزمن، من PCBs إلى حملة أساسية أكثر عنفاً، فقد تمسك المتطرفون بقضايا مثل الـ PCBs لتحدي الدور الأساسي للشركة، إذ يرى هؤلاء الناس الشركات كأنها كائنات غير عاقلة، ليس لديها قيم ولا مشاعر.

ليست شركة GE مجرد مبان وبلوك، إنها ليست سوى لحم الذين منحوها حياتهم ودمهم، إنها مؤلفة من بشر يعيشون في المجتمعات ذاتها التي يعيش فيها هؤلاء النقاد المتطرفون، ويذهب أطفالهم إلى المدارس ذاتها التي يذهب إليها أطفال هؤلاء النقاد، ولهم الآمال والأحلام نفسها، والآلام والمتاعب ذاتها.

المؤسسات مجتمع بشري

عندما تكبر تصبح هدفاً سهلاً، وعندما تكسب تصبح هدفاً أكبر.

الحقائق هي: لدى شركة GE أفضل السجلات البيئية والسلامة في العالم. لديها أكثر من 300 موقع تصنيع وتجميع، وليس لها منازعات مع الحكومة حول قضايا الإذعان للأنظمة والقوانين، وقد مُنحت حوالي ستين منشأة في الولايات المتحدة اعتراف «النجمة» من المنظمين الفيدراليين لإطاعة أصول الصحة والسلامة.

وفي العقد الأخير، قلصنا انبعاثات 17 مادة كيميائية مستنزفة للأوزون بنسبة 90%، وكان إجمالي انبعاثاتنا حسب قياسات الـ EPA فوق 60%.

لم يحدث ذلك بالصدفة، فمديرو معاملنا كلهم يخضعون لبرامج تدريب قاسية ويرفعون تقارير حول أدائهم إلى التنفيذيين المسؤولين عن أعمالهم وإلى نائب الرئيس المسؤول عن الشؤون البيئية، وأحصل كل ثلاثة شهور على آخر مستجدات أداء السلامة والبيئة في مختلف الأعمال.

وباختصار إننا نقارب البيئة وسلامة عاملين بالطريقة ذاتها التي نقارب بموجبها أي شيء آخر، إننا نرفع المعيار، ونقيس، ونتوقع نتائج مبهرة.

لا ندعي الكمال، فليس هناك من هو كامل، ولكننا نبذل قصارى جهودنا دائماً لنكون الأفضل.

ولم يكن المال يوماً قضية لدينا، فلدى GE من الموارد ما يكفي لتفعل ما هو صحيح، ونحن نعلم أن عمل الصحيح دائماً خير لنتائجنا على المدى البعيد، وفي هذا السياق فقط، يمكنك أن تعجب بالسبب الذي يدعونا لأن نكون قساة في قضية الـ PCB.

وفيما يتعلق الأمر بي، فقد بدأت حكاية الـ PCB بالصدفة قبل أسبوعين من عيد الميلاد للعام 1975 عندما كنت تنفيذياً لمجموعة في بيتسفيلد، كنت أقوم بزيارة إلى معمل أشباه الموصلات في سيراتوس (Syracause) ذات يوم عندما ذكر مدير القسم في معرض الحديث أن وزارة حفظ البيئة (DEC) ستعقد جلسة استماع على الفور، وقال إنه سوف يركز على خرق محتمل من قبل معملين للمكثفات من معامله الموجودة في أعالي ولاية نيويورك بإفراغهما مواد الـ PCB في نهر هدسون.

لم أتعامل قط مع الـPCBs من قبل، ولكن لكوني مهندساً كيمائياً فإني أعرف تماماً نفايات المعامل، فاستغربت لعقد جلسة استماع كهذه.

وبعد يومين كنت في مكتب بيتسفيلد، وكان يوماً بطيئاً، فقررت قيادة السيارة فوق الجبل إلى ألباني (Albany) لأرى ما الذي يجري هناك، جلست في مؤخرة قاعة الاستماع، ولم يعلم أحد بوجودي.

كان شاهد GE الخبير يدلي بشهادته في ذلك اليوم. وادعى عالم بيولوجي ونائب رئيس مختبر استأجرناه نحن بأن اختباراته كشفت عن مستويات لا أهمية لها من الـ PCBs في سمك نهر هدسون، لم يكن خبيرنا على ما يرام، بل كان مرتبكاً، غير متأكد من عمله، وكان يجد صعوبة في إعطاء جواب مباشر، وكلما استمعت أكثر ازداد قلقي أكثر.

فعلمت أنه طالما لم يستطع إقناعي، فلن يقدر على إقناع المسؤول.

وبعد الاستماع، اتصلت بآرت بوشيني (Art Puccini) مستشاري عام وطلبت منه أن يأتي إلى بيتسفيلد، وبدا الأمر مهما جداً بحيث كان عليّ أن أسهر الليل كله. وطلبت أنا وآرت من «خبير GE» المجيء إلى غرفتي في الموتيل، وطلبنا إليه أن يطلعنا على تفاصيل أوراقه المكتوبة بخط يده المتعلقة بالمراقبة والمعدة للدراسة وبعد استجوابه حتى الساعة الثانية والنصف اقتنعنا أنه لم يقم بعمله على أكمل وجه، شعرنا بأننا لا نستطيع استخدام معطياته ولا أن نسمح للمسؤول المستمع باستخدامها كذلك.

كان بودي أن أخنقه.

أخبرت، في اليوم التالي، محامي الدفاع التابع لنا من خارج الشركة ألاّ يعتمد على معطيات الخبير وأن يحيط المسؤول عن التحقيق والاستماع علما بذلك. وبعد شهرين أصدر مسؤول DEC هذا حكما مؤقتاً جاء فيه ما نصه: «نجم التلوث بالـ PCB نتيجة لسوء استخدام الشركة وللفشل التنظيمي»، لأن استخدامنا لمادة الـ PCB كان قانونياً ولدينا ترخيص من الولاية بإلقائه في النهر.

الآن أصبحت في صميم المسألة، ففاوضت وآرت على تسوية مع مندوب DEC، بيتر بيرل (Peter Berle) الذي أصبح فيما بعد رئيساً لجمعية أودوبون القومية (National Audubon Society)، وساعد مسؤول DEC المحقق، وهو أستاذ القانون في جامعة كولومبيا واسمه أبي سوفاير (Abe Sofaer) في التوسط للوصول إلى تسوية، وافقنا على دفع 3.5 ملايين دولار كميزانية لتنظيف النهر، ودعم البحث في الـ PCB، وإيقاف استخدام الكيمياويات، ووافقت لجنة الحفاظ على البيئة (DEC) أن تعفينا من أي مسؤولية تجاه نهر هدسون لقاء إسهامنا هذا.

وأخيراً وقعت وبيرل هذه التسوية، ونشرت النيويورك تايمز صورة لكلينا فوق العنوان: «صفقة GE ـ والولاية حول الـ PCB تمتدح بوصفها دليلاً لحالات التلوث الآخرى» (انظر الصورة)، واقتبست التايمز قول سوفاير الذي وصف التسوية

بأنها «سابقة فعّالة للتعامل مع حالات من المسؤولية المشتركة»، واقترح حاكم الولاية هيو كاري (Hugh Carey) فيما بعد أن يشرب كأساً من ماء نهر هدسون كدليل على ثقته بأن ماء النهر ليس ضارّاً.

اقتضى اتفاق 8 سبتمبر من عام 1976، أن تلجأ الولاية إلى الحكومة الفيدرالية للحصول على المزيد من المال إذا ما اقتضت الحاجة لمزيد من الأعمال لحماية الصحة عامة والموارد عامة، وورد نص واضح بهذا المعنى في الصفحة الثالثة من الاتفاق، وهذا هو النص: «في حال كانت الأموال المقدمة لإنجاز الأعمال العلاجية المتعلقة بمواد PCB الموجودة في نهر هدسون غير كافية لضمان الصحة عامة والموارد عامة، فإن الوزارة ستستخدم ما بوسعها من جهود للحصول على مزيد من الأموال، من مصادر غير شركة GE، اللازمة لتأمين مثل هذه الحماية، وتتضمن هذه الجهود إعداد الحكومة لخطة عمل للحصول على مثل هذه الأموال بما فيها تقديم طلبات وصفية مفصلة إلى الوكالات الفيدرالية و/أو أي مصادر مالية أخرى بأسرع وأنشط ما يمكن من أساليب».

ولكن الأمر لم ينته عند ذلك الحد.

فقد قامت التسوية على أساس دراسات للحيوانات، إذ أردت أن أعرف إن كانت مواد الـ PCB تسبب السرطان للإنسان، وإن كان عمالنا يتعرضون للخطر. وكنت أعلم أنه إذا ما أريد للدراسة التي تمولها الشركة أن تكسب مصداقية، فإنه ينبغي أن أكلف أوسع عالم شهرة في هذا المجال استطيع العثور عليه، لذلك نزلت لأرى الدكتور إيروين سيليكوف (Irwin Selikov) الذي كان آنذاك رئيس كلية جبل سيناء البيئية للطب، فقد غدا سيليكوف معبوداً بيئياً بعد أن اكتشف أن التعرض للأسبيستوس (asbestos) يسبب سرطان الرئة، لذلك أصغي إلى طلبي جيداً، إذ طلبت منه أن يذهب إلى معاملنا ويفحص عاملين فيها الذين يتعرضون كثيراً لمادة الـ PCB فكان العمال قد قضوا سنين طويلة يعملون في هذه المواد وغارقين فيها لأكواعهم.

نيويورك تايمز، الخميس 9 سبتمبر، من عام 1076



بيتر أ. أ. (يسار) مندوب وزارة الحفاظ على البيئة، وجون، ف. ويلش، نائب رئيس شركة GE، يوقعان اتفاقاً في ألباني يسوي قضية مواد الـ PCB التي تلقى في نهر هدسون.

تمتدح الصفقة بين GE ـ والولاية بوصفها دليلاً لحالات التلوث الآخرى

خاص بالنيويورك تايمز.

ألباني في 8 سبتمبر ـ قال أستاذ القانون في جامعة كولومبيا الذي أدار جلسة الاستماع في قضية ضد شركة GE، هنا اليوم إن اتفاق الأمس بشأن توقف الشركة عن تلويث نهر هدسون كيميائياً كانت «سابقة فعّالة للتعامل مع حالات من المسؤولية المشتركة».

جاء تعليق الأستاذ أبراهام ت. سوفاير بعد أن وقع المندوب بيتر أ. أ. بيرل من وزارة الحفاظ على البيئة، وجون، ف. ويلش، أحد نواب الرئيس في GE شبه اتفاق وعدت بموجبه التوقف عن إلقاء مواد الـ PCB في نهر هدسون بحلول الأول من يوليو من عام 1977.

كانت GE تستخدم الـ PCB لصناعة المكثفات ـ وهي أجهزة الكترونية لتخزين الشحنات الكهربائية ـ في معامل تستخدم 1200 عاملاً في هدسون فولز (Hudson Falls) وفورت إدوارد (Fort Edward) شمالي ألباني، وظلت تلقي بمواد PCBs في نهر هدسون لمدة 25 عاماً.

ولدى توصية الأستاذ سوفاير الذي غطت استماعاته أحد عشر يوماً من الشهادات، أبدى ملاحظة تفيد أن GE كانت قد حصلت على موافقة من الولاية ومن الحكومة الفيدرالية بإلقاء الـ PCBs في نهر هدسون.

وحتى إلى ما قبل سنة تماماً، لاحظ الأستاذ سوفاير، عندما بدأ مندوب الولاية للشؤون البيئية السابق، أوغدين ر. ريد-(Og-den R. Reid) بإثارة قضية ضد الشركة، أن «ما من أحد ادعى أن إلقاء GE لمواد PCB في النهر يعد خرقاً لمعايير نوعية المياه في الولاية»، وأيد حاكم الولاية أقوال المندوب بيرل بأن الاتفاقية أكدت المسؤولية المشتركة بين الولاية والشركة عن تلويث مياه نهر هدسون.

ولهذا قال السيد بيرل إن على الولاية والشركة أن يتعاونا معاً في محاولة تنظيف خمسين ميلاً من نهر هدسون، بدءاً من فورت إدوارد حتى ألباني، من مواد الـ PCB التي شكلت قشرة في التربة على هيئة راسب طيني في قاع النهر.

وعلى كل من الولاية والشركة أن يدفع 3 ملايين دولار لاستصلاح النهر. وقررت الشركة أن تدفع مليوناً آخر لتمويل الأبحاث التي تجريها الولاية في المواد الكيميائية السامة.

أتحت لسيليكوف أن يصل إلى موظفينا جميعهم. شكل فريقاً وأنشأ مخبراً في معملنا في فورت إدوارد، فحص سيليكوف أولاً أكثر من 300 متطوع من مصنعي GE، وكانت دراسته التي نشرت أخيراً في عام 1982 قد أقنعتني أكثر من أي شيء آخر أن الـ PCBs لا تسبب سرطاناً.

وكشفت دراسة سيليكوف للوفيات أنه لم تحصل وفيات بسبب السرطان أو أي آثار جانبية خطيرة أخرى بين عاملين بعد ثلاثين سنة من تعرضهم لأول مرة. ومن الطبيعي أن تحدث في مجتمع سكاني بهذا الحجم الذي درسه، ثماني وفيات بالسرطان على الأقل بدون التعرض لـ PCBs.

ودرس علماء آخرون عمال المنفعة عامة ومستخدمي ويستنغهاوس الذين تعرضوا كثيراً لـ PCBs. فقد قدم ألكسندر سميث (Alexander Smith)، من المعهد القومي للسلامة والصحة المهنية (NIOSH) تلخيصاً محكماً لهذا العمل في عام 1982، وكتب قائلاً: «يمكن أن يتوقع المرء أن الآثار الصحية الضارة على الإنسان بسبب التعرض لـ PCBs، إن وجدت، سوف تظهر في مجموعات أكثر تعرضاً. بيد أن أياً من الدراسات المهنية أو الوبائية (بما فيها دراساتنا) لم تظهر أن التعرض لـ PCBs مقترن بأي نتائج ضارة بالصحة».

أثيرت قضية الـ PCBs في وقت مبكر أكثر عندما انطلقت صفارتا إنذار زائف كبيرتان، الأولى في ثلاثينات القرن العشرين عندما أدى مزيج كيميائي يحوي الـ PCBs والمعروف بهالواكس (Halowax) إلى ظهور حالة شبيهة بحب الشباب، وفي حالات قليلة، أدى إلى وفيات بسبب أمراض كبدية، أجرى عالم من هارفارد دراسة للحادث، وتضمن تقريره الأول أن لـ PCBs هو أكثر المواد السامة في هذا المزيج.

وبعد أن أجرى مزيداً من الدراسات صَحّح نفسه في عام 1939، إذ قال «إن الـ PCBs ليست سامة»، ولسوء الحظ لم يحظ تصحيحه هذا بالاعتراف إلا قليلاً، وبعد 40 سنة، في عام 1977 قال تقرير حكومي قدمته NIOSH إن المعاناة من الهالواكس «قد استمرت بحيث لا يمكن أن يستشهد به خطأ».

حتى اليوم، من المألوف أن يصدر نداء عن مراسل يعتقد أنه اكتشف «دليلاً مفجراً» جديداً في أحداث الهالواكس القديمة هذه التي كذبها العلماء والحكومة.

أما الإنذار الزائف الآخر فهو حادثة يوشو (Yusho) التي ذاعت في اليابان في عام 1968، إذ ظهرت حالات حادة من حب الشباب عند نحو 1000 شخص يستخدمون نوعاً من الزيوت النباتية المستخرجة من قشور الأرز في الطبيخ، كما ظهرت أعراض أخرى لديهم. وعندما جرى تحري الـ PCBs في الزيت صار يعرف الحادث «بمرض زيت لـ PCBs».

ومع ذلك كشف تحليل لاحق أجراه علماء يابانيون أن الزيت يتضمن كذلك مستويات عالية من مادتين كيميائيتين مكلورتين* وكلاهما منتجان فرعيان لـ PCBs عالي الحرارة، قام العلماء كذلك بفحص عمال الكهرباء اليابانيين ووجدوا أن لديهم مستويات من الـ PCBs في دمهم أعلى مما في دم مرضى اليوشو، ولكن العمال لم يكونوا مرضى، وعندما أعطى العلماء جرعات من الـ PCBs وهذه المواد الكيميائية المختلفة إلى القرود، استخلصوا أن المواد الأخرى ـ وليس الـ PCBs ـ هي سبب حادثة يوشو.

حفز هذان الإنذاران الزائفان باحثة أمريكية، هي الدكتورة رينيت كمبرو (Re-nate Kimbrough) على إجراء أول دراساتها في الـ PCBs على الفئران لصالح الحكومة الأمريكية، تبين لدى الدكتورة كمبرو أن الفئران التي تناولت جرعات كبيرة من الـ PCBs أصيبت بأورام في أكبادها، وقد انخرطت في هذا العمل انخراطاً كبيراً في أواسط سبعينيات القرن العشرين عندما كانت تعمل في مراكز السيطرة على الأمراض ومنعها (CDCP)، وأخيراً في EPA، تماماً كما فعلت في عام 1975 مع الدكتور سيليكوف، أردت الآن أيضاً عالماً معترفاً به ذا شخصية متكاملة سليمة لا يستطيع أحد أن يطعن به، وذا شهادات تأهيل لا يرقى إليها

* مكلورتين: معالجتين بالكلور (المترجم).

الشك، كما هو حال الدكتور سيليكوف، لينظر في مسألة الـ PCBs ثانية، لذلك طلبت هذه المرّة، من الدكتورة كمبرو في إبريل من عام 1992 أن تقوم بالمهمة.

كان ستيف رامزي (Steve Ramsey) الرئيس السابق لدائرة التنفيذ البيئية التابعة لوزارة العدل، والذي يقود الآن عمليات السلامة والبيئة في شركة GE، هو الذي يقود الجهود المبذولة في مسألة الـ PCBs في شركة GE، وكان يعلم، هو وعالم من علماء GE اسمه ستيف هاملتون (Steve Hamilton) أن النقاد سيرتابون ببحث تموله شركة GE. فأنشأ لجنة استشارية لتجري مراجعة دقيقة لدراسات كمبرو وغيرها من الدراسات، وتشكلت اللجنة من باحثين حكوميين وأكاديميين برئاسة الرئيس السابق لمعهد السرطان القومي، الدكتور آرثر أبتون (Dr. Arther Upton).

درست الدكتورة كمبرو كل شخص عمل بحياته في معملي GE هذين الموجودين في هدسون فولز، وفورت إدوارد بين عامي 1946 و1977. وتم تعيين محققين لتتبعهم من خلال جداول الرواتب ودليل الهاتف، كما جرى فحص شهادات الوفيات، وشمل البحث نحو 7075 مستخدماً حالياً وسابقاً.

أصدرت الدكتورة كمبرو عام 1999 تقريراً صارماً مفاده أن معدل الوفيات بسبب مختلف أنواع السرطان بين عاملين في معاملنا كان أدنى بصورة ملحوظة من المعدلات عامة بين سكان الأقاليم عموماً.

وكجزء من التدقيق الذي أجرته الـ EPA لدراسة كمبرو قبل اتخاذ القرار النهائي، قامت بتكليف عالم مختص في الأوبئة من مركز نوريس الشامل للسرطان والتابع لجامعة كاليفورنيا الجنوبية بإبداء رأيه في هذه الدراسات، وفي رسالة بعث بها الدكتور توماس ماك (Thomas Mack) إلى رئيس مجموعة أساليب المخاطرة في EPA قال: «وجدت أن ورقة كمبرو جيدة التصميم، محللة بصورة مناسبة ومعللة تعليلاً عادلاً.. وكانت المتابعة تامة... ونتيجتي هذه أن البيانات الملخصة، في الورقة مناسبة وسليمة، وأعتقد أن من المناسب عدم إعطاء الأولوية لـ PCBs».

علمنا برأي الدكتور ماك فقط لأننا حصلنا عليه من ملفات EPA بعد طلب بحرية المعلومات، وتقول جملته الأخيرة: «أنا متأكد أن هذا ليس مفيداً لكم بوجه خاص فحسب، بل هو أفضل ما استطيع فعله».

وأشك أن مثل هذا الرأي كان يمكن أن يرى نور النهار لو لم نستخدم القانون في استخراجه من ملفات EPA.

وبسبب هذا الجدل الطويل، ظهرت شركة GE بأنها شركة كبيرة لا تأبه بالصحة عامة، وتلقي بمواد الـ PCBs في نهر هدسون من معمليها في هدسون فولز وفورت إدوارد، في نيويورك.

والحقيقة هي أننا لم نخزن الـ PCBs ولم نصنعها، بل كان استخدامها مفروض بقوانين المباني والحرائق لأنها كانت تحل مشكلة مستدامة في الأجهزة الكهربائية، إذ كانت المواد العازلة السابقة تحترق ويمكن أن تنفجر، أما الـ PCBs فكان ينظر إليها على أنها المواد الكيميائية المنقذة للحياة، فسمحت لنا ولاية نيويورك بإلقاء الـ PCBs في النهر بموجب تصاريح رسمية منها.

ماذا يقول فينا النقاد الذين يستخدمون الـ PCBs مغولاً* لطعننا به.

يقولون، أولاً، إن لدى GE مواقع سوبرفند (Superfund) أكثر من أي شركة أخرى، (سن الكونغرس في عام 1980 قانوناً بشأن تنظيف المواقع التي ألقيت فيها الفضلات في الماضي، وعرف هذا القانون باسم «قانون سوبرفند») والمقصود من قولهم هذا أننا نرتكب خطأً، نعم لدينا كثيراً من هذه المواقع، وعددها بالضبط 85، ولكن لهذا الرقم علاقة كاملة مع طول عمرنا وحجمنا. فقد أسست شركة GE في عام 1892 ولديها مصانع أكثر وفي مدن أكثر مما لدى أي شركة في العالم، ومثلنا كمثل الشركات الآخرى نتخلص من النفايات بصورة قانونية وبموجب تصاريح من الحكومة عند طلبها.

* المغول: سيف طويل رفيع يستخدم في المبارزات (المترجم).

كان لشركة GE في غالبية مواقع سوبرفند أقل من 5% من مسؤولية ما كان يوضع هناك، أما بقية المسؤولية فكان يشترك فيها عشرات الفرقاء الآخرين بما في ذلك البلديات، وشركات أخرى، وناقلي القمامة بالعربات. وتحملت GE مسؤوليتها عن هذه المواقع بجدية. فقد أنفقنا في العقد المنصرم حوالي بليون دولار على تنظيفها.

انتقادنا بأن لنا مواقع كهذه كمن ينقد شخصاً لأن شعره أشيب، دون الحديث عن الشخصية وعن العمر.

ومن الشكاوى الشائعة الأخرى هي أننا نتحدى قانون السوبرفند ونستطيع الإفلات منه بالتزاماتنا بالتنظيف، نعم لقد تحدينا جزءاً من القانون، لقد ألف الأمريكيون أن يقضوا يومهم في المحاكم، وهذا صحيح فيما يتعلق بكل شيء من مخالفات المرور إلى جرائم القتل.

ليست هذه هي الحالة عندما تصدر الـ EPA أمراً يتعلق بالسوبرفند، إذ لديك خيار واحد في واقع الأمر بموجب القانون: أن تفعل ما تأمرك به الوكالة وإلاّ. وفيما عدا ذلك فإنك تواجه أضراراً مضاعفة ثلاث مرات، وتواجه كذلك غرامات يومية، والقانون يمنح سلطة EPA أن تصدر أوامر لا حدود لمداها، إنك لا تستجوب قبل أن تؤمر بالقيام بالعمل، ولن تخضع لجلسة استماع إلا بعد سنين، وعندها فقط تختار الـ EPA أن تخبرك بأن العمل قد أنجزته الحكومة.

إنه قانون «أطلق النار أولاً، ثم استجوب».

نحن نؤمن بأن ذلك ليس صحيحاً، أنا مهندس كيميائي ولست محامياً دستورياً ولكني لا أفهم أبداً لماذا، بحق الإله، يكون لهذا الأمر معنى أصلاً في دستورنا، إنه ينكر عليك حقك الأساسي في العملية المستحقة، وتستخدم الـ EPA هذا القانون في اقتراحات التجريف والتنظيف.

واليوم، تقول الـ EPA إن نهر هدسون آمن للسباحة والإبحار، والخوض، وصالح لاستخدام مياهه للشرب، تزدهر الحياة البرية والنسور ذات البياض في رؤوسها في وادي هدسون، ويقوم اقتراح الحكومة بالتجريف على تقييم المجازفة بالحياة البرية.

«إذا ما أكل الشخص رطلاً من السمك كل أسبوع لمدة أربعين عاماً، فإنه حسب زعم الـ EPA يزداد خطر إصابة هذا الشخص بالسرطان بنسبة واحد بالألف، وبعبارة أخرى، إن المرء يتناول 52 وجبة سمك سنوياً على مدى أربعة عقود حتى تزداد نسبة الإصابة واحد بالألف، فلماذا لا يستنتج العقل المنطقي أن ذلك الخطر هو عملياً أقل من خطر التنفس».

لا تأبه بأن أكل السمك من نهر هدسون قد حظر لمدة عشرين عاماً أو أن مستويات الـ PCBs في ماء النهر أو سمكه قد هبطت 90% منذ عام 1977، إذ بينت أكثر من عشرين دراسة ـ معظمها مستقل تماماً عن GE ـ أنه لا صلة بين الـ PCBs والسرطان، وأخيراً، إن ما يصيب الجرذان لا يصيب البشر عندما يتعرض كلاهما الـ PCBs.

لنفكر بضخامة ما يفعله اقتراح الـ EPA، إن الوكالة تقترح إزالة ثمانية بلايين رطل من الرسوبيات من نهر هدسون للحصول على مئة ألف رطل من الـ PCBs، وسوف يستغرق هذا العمل أربعاً وعشرين ساعة عمل في التجريف يومياً لمدة ستة أيام في الأسبوع ولمدة ستة شهور في السنة، ولابد من وجود نحو خمسين قارباً ومركباً للنقل في النهر بصورة دائمة إضافة إلى أميال من الأنابيب لنقل الـ PCBs.

تقترح الـ EPA بناء معامل على طول النهر لتجفيف الأوحال التي تزال من قاع النهر بعشرات آلاف الشاحنات والقاطرات، وبعد إزالة الرسوبيات هذه تقترح الـ EPA إضافة بليوني طن من الرمل والحصى إلى سرير النهر، كما ينبغي أن يقوم الغطاسون بزرع مليون نبتة مائية بدلاً من النبتات التي دمرت بالتجريف.

وبعد إنجاز هذه العمليات كلها، فإن التجريف لا يخرج الـ PCBs من نهر هدسون، بل تسبب إعادة تعليق مواد الـ PCBs المدفونة وتدفقها مع تيار النهر.

تصور أن أحداً تقدم باقتراح تجاري لتجريف نهر هدسون، يمزق الضفاف. ويدمر النظام البيئي، ويقتلع الأشجار لتوسيع الطرق عبر المزارع والساحات الخلفية لإزالة كل ما بعدها.

سيكون ذلك كارثة بيئية.

لا يريد أي امرئ أن يمزق نهر هدسون، حتى الـ EPA نفسها رفضت التجريف في عام 1984 قائلة إنّ ذلك سيدمر النظام البيئي، لم يتغير شيء منذئذٍ عدا السياسات ـ كما أن مستوى الـ PCBs في السمك قد انخفض بمقدار 90%.

أنفقت GE أكثر من 200 مليون دولار على الأبحاث والتحقيقات والتنظيفات وقلصنا الـ PCBs الخارج من أعماق النهر الصخرية بفضل منشآتنا القديمة من خمسة أرطال يومياً إلى ثلاث أونسات، وأعتقد أن لدينا اليوم من التكنولوجيا ما يمكننا من تخفيض التسرب إلى الصفر، إن السيطرة على الموارد المقترنة بالرسوبيات الطبيعية في النهر سيقلص الـ PCBs في الأسماك إلى مستوى التجريف نفسه دون تعليق ـ وبدون تدمير النهر.

من الأمور المحيّرة بشأن اقتراح EPA هو أنها فشلت في تحليل ما إذا كان هناك بدائل أقل تدميراً، أو أقل تمزيقاً.

لا يتعلق الأمر بالمال، فإننا سننفق أي مبلغ مهما كان من أجل انجاز العمل بصورة صحيحة.

ولإحاطة الناس في حوض هدسون الأعلى بهذه الحكاية وتوضيح سبب معارضتنا للتجريف أنفقنا عشرة ملايين دولار على الحملة المعلوماتية، فأدى ذلك إلى جدل أيضاً، لم يجر نقاش كثير حول المعلومات في الحملة، يعتقد النشطاء أن علينا التزام الصمت والعمل بما يطلب منا أن نفعل.

حققنا بعض النجاح في إخراج الحقائق، وبينت الاستطلاعات أن أكثر من ثلاثة إلى واحد من سكان حوض هدسون الأعلى من واشنطن إلى محافظات دتشيس (Dutchess) كانوا ضد اقتراح EPA بتجريف النهر، وعارض التجريف كذلك أكثر من ستين حكومة ومؤسسة محلية في الحوض الأعلى لنهر هدسون. وقرار EPA النهائي يجب أن يأخذ بالحسبان آراء أولئك الأكثر تأثراً باقتراحها.

ولسوء الحظ لم تعد هذه القضية تتعلق بـ الـ PCBs، وصحة الإنسان والعلم. ولم تعد تتعلق بما هو أفضل لنهر هدسون، بل أصبحت مسألة سياسية هدفها معاقبة شركة ناجحة.

فهل تعتقد ولو لدقيقة واحدة أنني وغيري من زملائي يمكن أن نتخذ هذا الموقف الذي نتخذه الآن لو كان لدينا أدنى شك بأن الـ PCBs تسبب ضرراً لأحد؟ لا يمكن.

لا شيء أهم من سلامة الشركة وتكاملها، إنها القيمة الأولى والأهم لدى أي شركة، إنها لا تعني مجرد التزام عاملين بحرفية القانون وروحه، بل هي تعني أيضاً أن يعمل المرء ما هو صحيح وأن يناضل من أجل ما يعتقد أنه حق.

وبقدر ما يتعلق الأمر بـ الـ PCBs فإننا مطمئنون أنها لا تسبب أي أذى لعمالنا ولا لجيراننا، فقد أنفقنا مئات الملايين في استخدام العلم لتنظيف مواقعنا وتنظيف نهر هدسون بأكثر الطرق حساسية للبيئة ـ وسوف نستمر في استثمار أي مبلغ لهذه الغاية.

لقد رأيت الكثير منذ ذلك اليوم، رأيت أمي تبكي على موت فرانكلين روزفلت. نعم، صرت شكاكاً ـ يحدوه الأمل، ولا متشائماً ـ تجاه الحكومة، إن من يستطيع قبول تحدي الحكومة هي فقط شركة بالغة التكامل والسلامة، وغزيرة الموارد بحيث تستطيع النضال من أجل الحق.

ولحسن الحظ لدينا الشركات والموارد كليهما.

القسم الرابع

مغيرو اللعبـــة

إن كنت تحب العمل، فعليك أن تحب GE.

وإن كنت تحب الأفكار، فعليك أن تحب GE.

فهذا هو المكان الذي تتدفق فيه الأفكار بحرية من أكثر من عشرين عملاً منفصلاً وخلال أكثر من 300.000 موظف.

إن السلوك اللا محدود يتيح للأفكار أن تأتي من كل حدب وصوب، إننا نضع صيغة لأسلوبنا في إدارة الأعمال بحرية في سلسلة من الاجتماعات العملياتية التي تمزج الواحد بالآخر، إذ يمكن أن نكون في جلسة C للمراجعة تضم مديرين في أنظمة الطاقة، ويأتي أحدهم بفكرة تتعلق بتأمين الموارد في هنغاريا.

وفي اليوم التالي نكون في الشؤون الطبية، نتفاخر فيما جرى إنجازه في هنغاريا، وقبل أن تعرف ذلك، يكون لديهم أمر جديد يجري في أوروبا الشرقية. ربما يكون جامحاً، وأحياناً متناغماً، وغير رسمي، أما النتيجة الصافية فهي أنه قوي، أفضل الممارسات وأفضل الناس يتحركون باستمرار عبر الوحدات ويديرون أعمالنا، وعملياً، هيأ لنا السلوك اللامحدود «هندسة عمارة اجتماعية» تزدهر بالتعلّم.

ففي تسعينيات القرن العشرين، تابعنا أربع مبادرات كبرى، هي: العولمة، والخدمات، وسيجما ستة، والعمل الإلكتروني.

انطلقت كل مبادرة من بذرة فكرة أصغر، وما أن توضع في نظام التشغيل حتى تجد فرصتها للنمو، فازدهرت مبادراتنا الأربع، وكانت جزءاً ضخماً من النمو المتسارع الذي شهدناه في العقد المنصرم.

ليست هذه المبادرات مجرد أمور تشيع لفترة قصيرة من الزمن.

إننا نحدد في شركة GE مبادرة ونجعلها تستحوذ على الجميع كبيرة بما فيه الكفاية، وواسعة بما فيه الكفاية، وعامة شاملة بما يكفي ليكون لها أثر كبير على

الشركة، مبادرة طويلة الأمد تؤدي إلى تغيير طبيعة المؤسسة الجوهرية، وبغض النظر عن مصدر المبادرة، أغدو مشجعاً لها، وأتابع الجميع بشأنها بعاطفة جياشة وانفعال جنوني يجنح غالباً إلى حد الجنون.

تأتي المبادرات من كل حدب وصوب، فنشأت العولمة مثلاً من حماس باولو فريسكو لها، وخدمات المنتجات تسارعت بعد توصية صف كروتونفيل بتوسيع أسواقنا من أجل تحقيق نمو أسرع، أما سيجما ستة فقد برزت من مسح للموظفين أجري في عام 1995، وفي حين ظن موظفونا أن نوعيتنا على ما يرام، اعتقدوا أنها لابد وأن تكون أفضل من ذلك، وجاء العمل في الميدان الإلكتروني متأخراً قليلاً لأنه لم يكن بالإمكان تجاهله، فقفزنا في خضم ثورة لم نكن نفهمها وغرقنا فيها، كنا واثقين أن النظام عامل سيعلمنا كل ما نحتاجه.

ولجعل المبادرات ناجحة، كان لابد من الالتزام العاطفي المستحوذ على الجميع من القمة حتى القاعدة، وكان هناك حزم إلى جانب العاطفة، إذ إننا لم نضع أفضل الناس في كل مبادرة فحسب، بل كنا ندربهم، ونقيمهم، ونتابع نتائجهم ونرفع بها تقارير إلى المسؤولين، وفي النهاية، ينبغي أن تطور كل مبادرة عاملين فيها وتحسّن نتائجهم.

وينبغي أن يكون قائد كل عمل بطلاً ـ أما الدعم العلني والعقلاني فلا يجدي. ويجب التأكد من وضع لاعبينا من المرتبة الأولى لقيادة كل مبادرة، وينبغي أن نتأكد من أن المكافآت زيادة الرواتب، ومنح خيار الأسهم، والاعتراف بالنموذج المحتذى في اجتماعات الشركة يجب أن تكون مرئية ملموسة لدى الجميع.

وتحكم المؤسسة على أهمية مبادرة ما من خلال الذين يقودونها، ولم يكن ذلك أكثر أهمية بالنسبة لشركة GE في أي مكان أكثر من أهميته في سيجما ستة، وإن لم نحصل على الأفضل والألمع، فإن ذلك يفهم على أنه مجرد «برنامج نوعية» آخر.

كنا نطرق مبادراتنا كلها في يناير في بوكا في كل اجتماع من اجتماعات المجلس التنفيذي للشركة، واجتماعات مراجعة الموارد البشرية في إبريل، وجلسات التخطيط في يوليو، واجتماع المسؤولين في أكتوبر، واجتماعات الخطة العملياتية في نوفمبر.

وكان هناك دائماً قرع مستمر لطبول المتابعة.

كان لدينا مسح سنوي للموظفين لنرى مدى ترسيخ المبادرات في المؤسسة. وشرعنا باستطلاع مغفل الأسماء بين 1500 موظف في عام 1995، ويشمل الاستطلاع اليوم 16000 موظف، ونستخدم المسح لتحديد اتجاهاتنا، وسبر كبار الموظفين وكشفهم، يبدأ المسح بأسئلة حول المبادرات ـ وحول ما إذا وصلت رسالتنا أم لا.

وعندما أطلقنا سيجما ستة في عام 1995، مثلاًن سألنا الموظفين إن كانوا يتفقون أو لا يتفقون مع مقولة: «إن الأعمال التي تتم بهذا العمل تبين بوضوح أن النوعية هي الأولوية العليا». لم يتفق مع هذه المقولة نحو 19% من أصل 700 تنفيذي كبير، وفي عام 2000، هبطت النسبة إلى 8%. وفي عام 1995 لم يوافق على هذه المقولة 25 من أصل 3000 تنفيذي سابق، وبعد خمس سنوات انخفض ذلك الرقم إلى 9%.

إن جعل المبادرات ناجحة يتمحور حول الالتزام المركز والعاطفي. ويجب أن يكون قرع طبول المتابعة مستمراً بلا رحمة، وينبغي أن يبين عمل كل قيادة التزاماً كاملاً بالمبادرة.

كان أثر المبادرات يظهر حيث ينبغي أن يظهر في نتائجنا العملياتية، إن معدل نمو القمة قد تضاعف في السنوات الخمس الأخيرة، وازدادت هوامشنا عاملة من 14.4% في عام 1995، إلى 18.9% في عام 2000.

الفصل التاسع عشر

العولمة

كانت GE ومازالت شركة تجارية عالمية، ففي العقد الأخير من القرن الثامن عشر، أقام توماس إدسون (Thomas Edison) نظام إنارة من ثلاثة آلاف مصباح كهربائي في هولبورن فيادكت (Holborn Viaduct) في لندن، وأنشأت شركة GE عند منعطف القرن أكبر محطة توليد كهربائية في اليابان، وسافر بعض أوائل التنفيذيين في الشركة بحراً لمدة شهر أو شهرين بحثاً عن عمل للشركة في أوروبا وآسيا.

كانت لي بداية مبكرة في العولمة.

شكلت وروبين غتوف (Reuben Gutoff) مشروعين في مجال البلاستيكيات في أواسط ستينات القرن العشرين، مشروع مع شركة ميتسووي بتروكميكال (Mitsui Petrochemical) في اليابان والآخر مع AKU (شركة الكيمياويات والألياف في هولندا)، كانت الشركتان من كبريات الشركات الكيميائية، ولذلك تبين أن مشروعنا المتخصص في البلاستيكيات صغير جداً بحيث لم يجلب انتباه الشركتين، فحصرنا أنفسنا باتفاقات طويلة الأجل، وكان لابد من الخروج منها.

لن أنسى مفاوضاتي النهائية مع ميتسووي، كنت وتوم فيتزجيرالد (Tom Fitzgerald) رئيس مبيعات قسم البلاستيك، نتناول الغداء في فندق أوكورا (Okura) في طوكيو مع المسؤولين في شركة ميتسووي، وكنا نجلس على الأرض، بعد أن خلعنا أحذيتنا، وبعد يوم أو يومين من المفاوضات، وضعت مسودة رسالتي نوايا لتغيير علاقتنا تغييراً مهماً، نسخة تعبر بجلاء عن الانفصال بيننا بعد أن ندفع مبلغاً لا يكاد يذكر، والأخرى تبين كيفية بقاء متسووي في الصفقة وإضعافها، بالتفصيل.

كان واضحاً، على مائدة الغداء، أن ميتسووي كانت تريد من الاتفاق قدر ما كنا نريد، لم أكن أسعد حالاً مما كنت عليه حينذاك، كنت أتوقع مفاوضات. فسلمتهم على الفور وثيقة «البقاء في الصفقة»، ولم أكتشف أني أعطيتهم الأوراق الآخرى إلا بعد أن نظرت إلى نسختي منها، فسارعت إلى القول بدون تفكير: «أوه!! يا إلهي!! هناك غلطة مطبعية».

أخذت الوثيقة وأخرجت من حقيبتي رسالة النوايا التي سوف تنجز الصفقة. وقعوا عليها، وكنا أحراراً في البحث عن شريك جديد في اليابان، لقد روى توم الحكاية آلاف المرات ليبين كم كان رئيسه مغفلاً.

كما أننا خرجنا من صفقة AKU ـ بدون لخبطة هذه المرّة، كانت شركة AKU قد بنت معملاً إرشادياً لإنتاج الـ PPO وأنفقت 20 مليون دولار إلى 30 مليون دولار على المشروع، وكان اهتمامها في الـ PPO كاهتمامها بالآليات، وعندما تبين أن البوليمر لا يخدم الغاية، فقدت اهتمامها به.

على أي حال، التقيت نائب رئيس AKU في مكتبه في أرنهم (Arnhem) وطلب مليوني دولار لإنهاء المشروع كي يعوض بعض الخسائر التي تكبدوها، فقلت له ربما استغرق شهوراً لاجتياز بيروقراطية GE، ولا أضمن عندها الحصول على موافقتهم، وقلت له إني مخول بصرف مبلغ 500.000 دولار وأستطيع أن أدفع له المبلغ على الفور، فقبله، فأنشأنا شركتنا التي نملكها كلها في أوروبا.

كنا نعلم أننا بحاجة إلى توزيع في اليابان، وبالتالي كنا نريد شريكاً صغيراً نسبياً، نظرنا إلى كثير من الشركات وأخترنا ناغاس وشركاؤه (Nagase & Co). التي كانت في ذلك الوقت موزعة لأفلام كوداك أساساً، عقدت الصفقة مع رئيس أسرة ناغاس، نحن أدخلنا المنتج والتكنولوجيا للشراكة، وهم أدخلوا إدارتهم الجيدة لسوق التوزيع اليابانية المعقدة، فقمنا معاً بالاستثمار في المعامل المحلية لتركيب البلاستيك للسوق اليابانية، وأصبحت شراكتنا هذه صميم عملنا في مجال البلاستيكيات في آسيا، واستخدمنا النموذج ذاته في صفقة عقدناها من

أجل الأنظمة الطبية في أواخر سبعينيات القرن العشرين مع شوزويوكوغاوا (Shozo Yokogawa)، وهي شركة معدات.

دامت تلك العلاقات والصفقات من ورائها أكثر من 25 سنة وازدهرت حتى وهي تتغير، ربما تبدو شركة GE كبيرة، ولكنها مؤلفة من أعداد كبيرة من القطع الصغيرة، لقد عزز نجاحنا في الصفقات مع ناغاس ويوكوغاوا فكرة أن أكثر شراكاتنا نجاحاً هي تلك التي تمت مع شركات صغيرة تشعر أن المشروع حاسم لعملياتها، وعندما تكون هناك قضايا بحاجة إلى حل، فإن عاملين لدى الشركة يستطيعون الوصول إلى الشركة، ولا يحتاجون إلى المرور عبر بيروقراطية هائلة.

أتذكر كم كنت محبطاً بسبب الزمن الطويل الذي استغرقه اليابانيون لاتخاذ قرار، ولكن عندما يتخذون القرار فإنك تراهن ببيتك على صحته، فقد تحولت كل علاقة عمل نشأت مع اليابانيين خلال أكثر من 35 عاماً إلى صداقة شخصية خالدة.

وعندما صرت رئيساً تنفيذياً، قضيت سنواتي الأولى في العمل على إنجاز صفقة معزولة أو صفقتين خارج الولايات المتحدة، وكنت أزور أوروبا وآسيا مرة كل سنة لمراجعة العمليات الموجودة هناك، ومن الصفقات المبكرة، ذلك المشروع المشترك مع شركة فانوك اليابانية (Fanuc of Japan) في عام 1986 والشبيه جداً بشراكتي يوكوغاوا وناغاس، كنت معجباً دائماً بشركة فانوك ورئيسها سيومون إنابا (Seiuemon Inaba)، كانت هذه الشركة رائدة السوق في الرقابة العددية لأدوات الآلات، وكنا نحن في سبيل محاولة إطلاق جهود أتمتة المصانع، إن ترويج مفهوم «مصنع المستقبل» لصالح GE لم يلق نجاحاً، كانت لدينا شعارات مثل «اتمت، أو هاجر، أو تبخرّ» ولكنه لم يكن لدينا عمل كثير، وكل ما كان لدينا هو التوزيع في الولايات المتحدة، وكوتين قويتين لمنتجاتنا.

طلبت من تشك بايبر (Chuck Pieper) رئيس GE في اليابان حينذاك، أن يزورنا بصحبة الدكتور إنابا ليرى إن كان هناك أي توافق بين شركتينا، قام تشك

بزيارات عديدة مع فانوك هيأت المسرح للقائي الدكتور إنابا في نيويورك في نوفمبر من عام 1985.

نجحنا على الفور، إذ إن توزيعنا وتكنولوجيا فانوك للمنتجات سيشكلان زواجاً عظيماً، وبعد جلستين عقدنا صفقة عالمية، فكانت أكبر صفقة عالمية عقدناها في ثمانينيات القرن العشرين، إذ بلغت قيمتها 200 مليون دولار. فأصبحت شركة فانوك والدكتور إنابا شريكين عظيمين مثل ناغاس ويوكوغاوا، وازدهرت شركتنا المشتركة مناصفة، وأنقذت مشروع «مصنع المستقبل».

والواقع أني لم أركز كثيراً على التوجه العالمي للشركة في النصف الأول من ثمانينيات القرن العشرين، وقد ألغيت قطاعاً عالمياً منفصلاً، وجعلت تنفيذيي الأعمال مسؤولين بوضوح عن أنشطتهم العالمية، إذ كان القطاع العالمي نوعاً من التهجين بين مسجل الأهداف ومساعده.

كنت أعتقد دائماً أنه لا وجود لشيء اسمه شركة عالمية: فالشركات ليست عالمية، أما الأعمال فعالمية، وقد تكلمت في هذا الأمر آلاف المرات أو أكثر لأوضح أن التنفيذيين هم المسؤولون عن عولمة أعمالهم.

ولم يكن في مطلع ثمانينيات القرن العشرين لشركة GE أي أعمال عالمية سوى الأنظمة البلاستيكية والطبية، إذ كان رأسمال GE لا يستثمر إلا في موجودات الولايات المتحدة، أما أعمالنا الآخرى فكان لها مبيعات عالمية بحجم ما، عملان منهما كانا ضخمين جداً هما: محركات الطائرات وأنظمة الطاقة، بيد أن هذين العملين كانا تصديريين أساساً مع وجود منشآتهما في الولايات المتحدة حصراً. وفي سبعينيات القرن العرين أنجزت GE مشروعاً مشتركاً مع شركة سنيكما (Snecma) الفرنسية يتعلق بمحرك الطائرة الذي سيركب لأكبر طائرة تجارية شعبية إطلاقاً، هي طائرة البوينغ 737.

إن الذي دفعنا إلى هذا المشروع هو باولو فريسكو، ففي عام 1986 سمي نائباً أول لرئيس القسم العالمي الذي مقره في لندن على قدم المساواة مع قادة الأعمال كلهم ـ ولكن بدون مسؤولية عملياتية، كان باولو يمثل العضو التنفيذي العالمي. طويل القامة، وسيم، فاتن ومهذب، وكان معروفاً في مختلف أنحاء العالم، وهو محام إيطالي المولد التحق بشركة GE في عام 1962، وهيمن طويلاً على القسم العالمي القديم، وبوصفه نائباً للرئيس لشؤون أوروبا والشرق الأوسط وأفريقيا، كان من أفضل المفاوضين في الشركة.

أصبح باولو يعرف باسم «السيد عولمة» ويعد أباً لأنشطتنا العولمية، كان ينهض كل صباح يفكر في توسيع نطاق شركتنا خارج حدود الولايات المتحدة، وكان يضغط على زملائه في كل اجتماع لوضع خطط توسع عالمية، ويكون أحياناً مزعجاً، ويضايق الرؤساء التنفيذيين للأعمال بطلب معرفة تفاصيل عملياتهم العالمية، ويحث عاملين في الشركة على عقد مزيد من الصفقات التي تجعلنا عالميين حقاً، كان مسابقاً عالمياً بلا هوادة، مريحاً في أي نطاق زمني، ويسافر دائماً خارج الوطن مرّة واحدة كل شهر.

فقد جُبتُ وإياه العالم، إذ كنا نسافر لمدة أسبوع أو أسبوعين ثلاث مرّات في السنة، كنا نحضر حفلات الرقص معاً، وكنا نصطحب زوجتينا معنا في معظم رحلاتنا، فأصبحنا نحن الأربعة أسرة واحدة، ولحسن الحظ أصبحت زوجتانا صديقتين حميمتين، وفي حين كنت وباولو نبني علاقات ونعقد صفقات مع الآخرين، كانت زوجتانا تستكشفان المناظر الجميلة وثقافات البلدان التي نزورها.

وإن كانت هناك سنة خارقة في ميدان العولمة فهي سنة 1989، وبدأت الحكاية بهاتف من اللورد آرنولد وينستوك (Arnold Weistock)، رئيس شركة GEC المحدودة في المملكة المتحدة، [كانت شركة GEC تحمل اسم شركتنا نفسه رغم أنه لا صلة إطلاقاً بين الشركتين، ولم نستطع شراء الحقوق الكاملة لاسم GE إلا في عام 2000 عندما غيرت شركة GEC اسمها إلى شركة ماركوني (Marcony)].

هتف لي وينستوك لأن شركته كانت مهددة باستملاك معاد، وليرى إن كان بإمكاننا مساعدته، فذهبت وباولو ودينيس دامرمان وبن هينيمان إلى لندن للقاء GEC. كانت محاولة الاستيلاء تحتل الصفحة الأولى، وكان المراسلون يتتبعون حركتنا خطوة بخطوة، ولدى اقترابنا من إنجاز صفقة، انفض الاجتماع وعدنا إلى مكاتبنا في لندن في حين شرعوا هم يفكرون ملياً في عرضنا، اتفقنا أن يتصل بي وينستوك مستخدماً الاسم الرمزي لنائب الرئيس لدينا، إد هود (Ed Hood).

اتصل مرتين وكان يجيبه في كل مرّة أحد مساعدي المكتب بأننا في الاجتماع وسوف نتصل نحن به فيما بعد، وأخيراً وصل وينستوك إلى سكرتيرة باولو، لين (Lin) إنها تعرف إد هود ومع ذلك دخلت غرفة المؤتمرات وقالت: «أعتقد أن شخصاً على الخط يقول إنه إد هود، لهجته بريطانية قوية».

فقلت: «أوه، لا. لقد نسيت أن أخبر أحداً بأن وينستوك سوف يستخدم اسم إد كرمز يدل عليه».

ربما بدا لوينستوك وكأننا نتعامل معه ببرود.

لا أهمية لذلك، على أي حال، فهو نفسه زبون بارد الأعصاب، ذكي، داهية لم أشهد لذكائه مثيلاً، وكان أحياناً يبدو شخصين مختلفين، فخارج المكتب تراه راوية عظيماً للحكايات، وساحراً، سموحاً لطيفاً، لديه خيول سباق أصيلة في إسطبل مع خيول الملكة، ولديه بيوت فارهة مفعمة باللوحات الفنية العظيمة، وله زوجة رائعة، وهو مضيف كريم ومسلٍّ.

أما في مكتبه الرتيب الكئيب فكان مثال المحاسب التقليدي، وكان مقر شركة GEC في لندن يعكس أساليبه البخيلة، فالإضاءة قاتمة، والأثاث ضئيل متناثر، والممرات ضيقة جداً بحيث يترتب على المرء أن يسير مجانبة ليتجاوز باباً مفتوحاً.

مدخل الحمام على مرتفع ضيق يقع أمام سلم مفتوح، فإن كنت تنتظر للدخول فهناك دائماً احتمال أن يوقعك شخص من على ارتفاع مجموعتين من درجات السلّم.

ويبدو وينستوك وهو جالس إلى مكتبه تحت مصباح مدلى، وفي حمالات بنطاله شخصاً كريهاً، وغالباً ما ينظر من فوق نظارته، منكباً على أكوام هائلة من دفاتر الأستاذ، يضع عليها علامات بأقلام ملونة، ويضع دوائر حول الأرقام التي هي أقل من توقعاته.

وبكل ما فيه من عقد، فقد وجدته فاتنا إجمالاً.

أسفرت مفاوضاتنا في النهاية عن سلسلة من المشاريع المشتركة وعمليات الضم مع GEC في إبريل من عام 1989، في الأنظمة الطبية، والأدوات، وأنظمة الطاقة، وتوزيع الكهرباء، منحت الاتفاقات شركة GE عملاً صناعياً جيداً، وموطئ قدم في الطاقة الكهربائية. حافظت على بقائنا في أعمال الغاز الأوروبية، كما منحتنا 50% من حصص أعمال GEC في حقل الأدوات.

وفيما بعد، في السنة ذاتها، ساعدنا باولو على تثبيت شراء الحصة الكبرى من الأسهم في تنغسرام (Tungsram) إحدى أكبر وأقدم الشركات الهنغارية، وكنا نبحث عن بقعة في النمسا لبناء محطة إنارة قرب الحدود الهنغارية عندما اكتشفنا أن تنغسرام معروضة للبيع، ورغم كونها ضمن النظام الشيوعي، فقد كان للشركة شهرة عظيمة وكان لديها قدر كبير من التكنولوجيا، وكانت أكبر شركة تنوير خارج العمالقة الثلاثة: فيليبس (Philips) وسيمينس (Siemens)، ونحن (GE).

سافر باولو إلى هنغاريا مع فريق صغير وشرع بالتفاوض، وبعد انقضاء اليوم الأول على مائدة المفاوضات اتصل بي من فندق هيلتون في بودابست ليزودني بالتفاصيل، لم يستغرق وقتاً طويلاً حتى أبدى باولو بعض الملاحظات بشأن سلوك غريب أثناء المفاوضات، لقد بدا وكأن نظراءه قد شرعوا في رد فعل على أمور كان قد قالها لي سرّاً على الهاتف.

أسرّ لي باولو بأنه يعتقد أن الهنغاريين يتنصتون على محادثاتهما، لذلك بدأنا نقول كلاماً أخرقاً لنرى إن كان سيظهر له فعل على مائدة المفاوضات في اليوم التالي، بالتأكيد، كان هناك تنصت، لذلك بدأت وباولو نستخدم الاتصالات الهاتفية للإعداد لمفاوضات اليوم التالي، قال إنهم يطلبون 300 مليون دولار لقاء أسهم الأكثرية.

فقلت له: «اسمع، إذ أرادوك أن تدفع غداً أكثر من مئة مليون دولار فأني أريدك أن تغادر الاجتماع».

وجدهم باولو في اليوم التالي أكثر واقعية فيما يتعلق بالسعر، وعندما كنا نريد أن نضمن سلامة الاتصالات الهاتفية كان يسافر أحد أعضاء المكتب التنفيذي عبر الحدود إلى فيينا، أو نستخدم غرفة الهاتف المضادة للصوت في السفارة الأمريكية، وفيما عدا ذلك بقينا نلعب اللعبة على هاتف الفندق، وأخيراً، لم ينجم أي ضرر عن ذلك.

أنجزنا الصفقة بدفع 150 مليون دولار لقاء 51% من تنغسرام وشراء الباقي بعد خمس سنوات، أنجز باولو الصفقة في منتصف الليل بزجاجة من الفودكا مع الشيوعيين.

وفي اليوم التالي سقط جدار برلين، وكنا قد أنجزنا أول صفقة كبيرة في أوروبا الشرقية، دون أن نعلم بانهيار الجدار، ومازالت عمليات التنوير محصورة في أمريكا منذ أن وضعنا توماس أديسون في ضوء المصابيح الكهربائية، إن صفقة تنغسرام مع ضمنا في عام 1991 لأكثرية شركة ثورن (Thorn) للتنوير في المملكة المتحدة قد جعلت شركة GE الرقم 1 في صناعة المصابيح الكهربائية في العالم، ولها 15من حصص السوق في أوروبا الغربية.

ومن الأحداث العالمية التي لا تنسى في تلك السنة هي رحلتي إلى الهند في أواخر سبتمبر من عام 1989. جرّني باولو إلى هناك لأول مرة، وسرعان ما وقعت

في حب الشعب، كان باولو قد أنشأ علاقة كبيرة هناك مع ك. ب. سينغ (K. P. Singh) أحد كبار متعهدي العقارات في الهند.

كان ك. ب. سينغ سفيراً حقيقياً للهند، طويل القامة، أنيقاً، أرستقراطياً، نبيلاً محترماً جداً لا تشوبه شائبة، نظّم أياماً أربعة من اجتماعات عمل شامل، وأمسيات، احتفاءً بنا.

وبعد يوم من الاجتماعات مع زعماء الأعمال والحكومة في دلهي بمن فيهم رئيس الوزراء راجيف غاندي (Rajiv Ghandi)، أُعدّت لنا ليلة لن تنسى أبداً، لقد دعى كل من هبّ ودبّ في مجمع منشآته إلى حفل ضخم، وكانت فرق الموسيقى تعزف ومئات من الناس يختلطون حول بحيرات صغيرة مملوءة ببتلات الأزهار، وموائد الطعام من حولها تزينها أطعمة من كل بلد في العالم.

يا له من ترحيب !!.

تابعنا اجتماعات العمل يومين آخرين، وفي أثناء الرحلة تضمن جدول أعمالنا اختيار شريك عالي التقنية يمكن أن يساعد في تطوير المنتجات البسيطة ومنخفضة التكاليف في الأنظمة الطبية، إن تشك بايبر (Chuck Pieper) الذي بادر بعقد صفقة يابانية مبكرة مع فانوك، قد رُفع ليصبح رئيساً لأنظمة GE الطبية في آسيا، وضيق نطاقها حتى حصرها في اثنين أتى بهما لمقابلتنا في فندق في دلهي، كلاهما كانا متعهدين هنديين ناجحين: أحدهما منفتح متوهج والآخر متحفظ.

أنا وباولو أحببنا العرض الأول الذي قدمه الرجل المنفتح الذي عرض خططه بطريقة مثيرة، أما الآخر الهادئ، عظيم بريمجي (Azim Premji) فقد دخل بعد الأول وقدم عرضاً حصيفاً حول السبب الذي يجعل شركته، ويبرو (Wipro) الشريك الصحيح لشركة GE، اقتنع تشك أن بريمجي هو الشخص المناسب لنا. أما ك. ب، سينغ الذي حضر اجتماعاتنا كلها فقد كان حيادياً. إذ كان يعتقد أن المتعهدين رهيبان.

وبعد مغادرتنا، قدم تشك قضيته مكتوبة إلى ويبرو، واتفقت مع باولو أن نقتصر على إقامة مشروع تشك المشترك مناصفة مع بريمجي، ازدهر المشروع الطبي، وتابعت شركة ويبرو توسيع قدراتها البرمجية بصورة درامية بحيث غدت ابنة صناعة التكنولوجيا العالية الهندية التي تحتل لوحات الإعلانات، تقدر ثروة بريمجي بالبلايين، ويعد واحداً من أغنى أغنياء رجال الأعمال في العالم.

رتب ك. ب. لنا زيارة إلى تاج محل في آخر يوم لنا في الهند، وفي الليلة السابقة طرنا إلى جايبور (Jaipur)، ولو اعتقدنا أن يومنا الأول في الهند كان يوماً خاصاً، لما رأينا شيئاً.

كاد ك. ب. سينغ أن يتفوق على ذاته. فعندما ذهبنا إلى الفندق الذي كان قصراً سابقاً للمهراجا (Maharaja) حيتنا ثلة من فرسان ملوني الثياب يمتطون صهوات الخيول وظهور الفيلة، وكانت المرجة الأمامية للفندق مزروعة بالأزهار الطبيعية على هيئة شعار GE.

استضافنا المهراجا ذلك المساء في جايبور على عشاء في قصره، وبعد العشاء كُرّمنا بعرض من الألعاب النارية لم أشهد له مثيلاً بحياتي، ثم صعدنا سلماً متعرجاً طويلاً إلى السطح حيث جلسنا على وسائد ضخمة وسجاد قديم رائع الجمال.

كان ذلك أشبه بعالم الخيال، يحتاج المرء فيه لأن يقرص نفسه ليتأكد أنه في عالم الواقع وليس في عالم الأحلام أو الخيال، كانت معاملة ملكية، إنهم يريدون حقاً أن تحب شركة GE الهند وتستثمر فيها ـ فكانوا يزيلون العقبات كلها لتحقيق هذا الهدف.

وفي اليوم التالي صدمت بما هو نقيض ذلك، إذ كانت الحيوانات تملأ الشوارع القذرة التي كنا نمضي عبرها في طريقنا إلى تاج محل، أما تاج محل ذاته فقد فاق توقعاتي بكل أشكالها، كان بنياناً مهيباً، يتألق في ضوء الشمس، الذي أعطاه مسحة لون قرنفلي، وخلف هذا الإبداع الجميل كان يربض عبر

النهـر صـحن اتـصـالات مع الأقـمـار الاصـطنـاعـيـة، يعـد صـورة تجـمع بين القـديم والحديث في نظرة واحدة.

لقد أفلحت جهود ك. ب. وأصدقاؤه، لقد جعلونـا نرى هنداً وشعباً أحببناهما. شهدنا مختلف أنواع الفرص هناك، فأصبحت نصيراً للهند بعد تلك الرحلة.

فعرضت في اجتماع المسؤولين السنوي التالي الهند كبلد عظيم يراهن عليه. كنت أود المقامرة على الهند لأن فيها نظاماً قانونياً قوياً، وسوقاً محتملة رائعة، وعدداً كبيراً من الناس يتمتعون بمهارات فنية وتقنية عالية.

رأيت الهند سوقاً ضخمة فيها طبقة متوسطة تنمو بسرعة يبلغ عددها حوالي 100 مليـون وأكـثـر من أصل 800 مليـون هندي، الهنـود مـثـقـفـون ثقـافـة عـاليـة ويتكلمون الإنكليزية، وفي الهند عدد كبير من المتعهدين الذين يحاولون كسر قيود بيروقراطية الحكومة الثقيلة.

ورغم أن الهند مـتطورة جـداً من وجـهـة النظر الفكرية إلاّ أنهـا مـازالت من البلدان المتخلفة من منظور البنيـة التحتية، كنت أعتقد أن البيـروقراطية سوف تصلح مشكلات البنية التحتية، وتخفف من الروتين الحكومي.

ولكني كنت مخطئاً تماماً، حاولنا إقامة شركات تنوير وأدوات هنـاك، فلم نجد سبيلا، فتوليد القوة الكهربائية كان سلسلة من الإقلاع والتوقف، كما أن الخدمات المالية والصناعة البلاستيكية متواضعة، إن الأنظمة الطبية فقط هي المزدهرة.

كما أني محق كذلك، إذ تبين لي أن المنفعة الحقيقية للهند تكمن في مقدرتها الفكرية وحمـاس شعبهـا، فـقد وجدنا فيهـا المواهب العلمية والهندسيـة والإدارية الرائعة التي تقوم اليوم بخدمة أعمال GE كلها تقريباً.

تابعنا في مطلع تسعينيات القرن العشرين دفع نمونا العالمي إلى الأمام بفضل عمليات الضم والتحالفات ونقل أفضل موظفينا إلى المستوى العالمي، أحدثنا في أواخر عـام 1991 نقلتين هامتين، فـقـد عينا جيم مـاك نيـرني (Jim Mc Nerney)

أحد أفضل الرؤساء التنفيذيين لأعمالنا، في موقع محدث، هو رئيس GE في آسيا، لم يذهب جيم إلى هناك ليدير عملاً، بل ليرفع مستوى المنطقة ويبين لقادة الأعمال إمكانيات المنطقة، مهمته هي البحث عن صفقات، وإقامة اتصالات عمل وأن يكون نصيراً لآسيا، كان رجلاً مقنعاً ملفتاً للانتباه وذا تأثير هائل.

وبعد ثمانية شهور من نقل جيم إلى آسيا، أرسلنا ديل ويليامسون (Del Williamson) من أعمال توليد الطاقة لدينا في شبينيكتادي حيث كان رئيساً للمبيعات والتسويق، إلى هونغ كونغ كرئيس للمبيعات على نطاق عالمي، فنقل مركز الجذب إلى هناك منطقياً لأنه ليس في الولايات المتحدة من يشتري معامل توليد القدرة الكهربائية، وبالتالي فإن فرص العمل متاحة في آسيا، ومن الناحية النفسية، كان أثر رؤية موظف كبير مثل ديل يدير قمة العمل بعيداً عن «الأم شبينيكتادي» كبير جداً.

لقد هزّت رمزية هذه التنقلات النظام كله، إذ فجأة أخذنا نسمع الناس يقولون: «إنهم يعنونها، عولمة حقّاً»، والأرقام ستثبت ذلك، إذ ارتفعت مبيعاتنا العالمية من 9 بلايين دولار في عام 1987، أو 19% من إجمالي العائدات عندما عين باولو نائباً أول للرئيس، إلى 53 بليون دولار، أو أكثر من 40% من إجمالي عائداتنا اليوم.

من الأجزاء الجوهرية الأخرى لاستراتيجيتنا اتخاذ وجهة نظر مغايرة للعولمة. إذ ركزنا اهتمامنا على مناطق العالم التي كانت في حالة انتقال من حال إلى حال أو أنها خارج دائرة الاهتمام، كنا نعتقد أن أفضل الأنشطة جزاءً وعطاءً موجودة هناك.

في مطلع تسعينيات القرن العشرين وحتى منتصفها، عندما كانت أوروبا في حالة هبوط وترهل، رأينا فرصاً عديدة، خاصة للخدمات المالية، ففي منتصف تسعينيات القرن العشرين عندما خفضت المكسيك قيمة عملتها «البيزو» (Peso) وكان الاقتصاد مضطرباً أنجزنا أكثر من عشرين عملية ضم، ومشاريع مشتركة

وزدنا قاعدة إنتاجنا زيادة مرموقة، وفي أواخر تسعينيات القرن العشرين انتقلت خدماتنا المالية إلى اليابان التي حظرت لزمن طويل الاستثمارات الأجنبية، كانت هذه حركات انتهازية، ولكن ليس بالمعنى التقليدي للكلمة، لقد ذهبنا إلى هناك لنبني عملاً على المدى الطويل.

كما أن عمليات ضم أعمال التصوير الطبي CGR في فرنسا، وتنغسرام في هنغاريا، ونوفو بيغنوني (Nuavo Pignone) في إيطاليا في عام 1994 تضمنت الاضطلاع بعمليات غير مربحة أو لا يكاد ربحها يغطي نفقاتها والتي كانت تديرها الدولة ولكنها منحتنا مجالات توزيع جديدة أو تكنولوجيا جيدة ساعدتنا على عولمة أعمالنا في ميادين الطب والتنوير، والقدرة الكهربائية.

بدأ رأسمال GE يتوسع عالمياً في مطلع تسعينيات القرن العشرين في أوروبا عن طريق ضم شركات تأمين وشركات مالية، لقد نهض النشاط وانتعش عندما قام غاري ويند بتعيين كريستوفر ماكينري في لندن في عام 1994، انطلق كريستوفر بدعم من غاري بحملة توسع أوروبية هائلة، وقاد غاري الطريق أيضاً بجهد مماثل في اليابان في أواخر تسعينيات القرن العشرين، فكانت مشتريات رأسمال GE من الموجودات البالغة 89 بليون دولار من أصل 161 بليون دولار في الفترة ما بين عامين 1994 و2000 خارج الولايات المتحدة، أما خدمات رأسمال GE فقد استغرقت وقتاً حتى انطلقت في ميدان العولمة، ولكن عندما انطلقت، استمرت بلا هوادة.

ليس هناك نجاح يتحقق بين عشيّة وضحاها، فقد استغرقت صفقة تومسون الطبية عقداً من الزمن على الأقل حتى بدأت تعطي، وينطبق الأمر نفسه على صفقة ضم تنغسرام، ومع ذلك كان من أكثر إنجازاتنا نجاحاً هي امتلاك ثلاث شركات حكومية (CGR، ونوفو بيغنوني، وتنغسرام التي كان يملكها الشيوعيون) وتحويلها مؤسسات عالية النشاط وشركات رابحة.

لم يحالف النجاح بعض الأفكار، فعندما التقطنا عملاً لشق السوق الصينية، بدأنا أولاً بأعمال الإضاءة والتنوير، إذ اعتقدنا أن منافسينا العالميين النموذجيين سيكونون في الصين، فتبين لنا أن كل رئيس بلدية محلية قد أنشأ معامل لصناعة المصابيح الكهربائية، ويوجد اليوم في الصين أكثر من 2000 معمل لصناعة المصابيح الكهربائية.

ولم تفلح محاولاتنا كلها لعقد صفقات عالمية ـ بل كانت بعض التجارب مريرة، وأتذكر واحدة منها، ربما اثنتين، عندما ذهبت وباولو إلى إيندهوفر (Eindhover) في الأراضي المنخفضة لإجراء لقاء مع الرئيس التنفيذي لشركة فيليبس.N.V علمنا أنه مهتم ببيع أعمال الأدوات التابعة لشركته، إن تلك الصفقة تمنحنا موقعاً قوياً في السوق الأوروبية للأدوات.

لقد أصبح رئيساً تنفيذياً لفيليبس في أواسط ثمانينيات القرن العشرين، ولديه أفكار جريئة حول كيفية تغيير شركته، قال لنا أثناء حفل عشاء في فيليبس هاوس (Philips) إنه يريد بيع عمل الأدوات الكبير، حيث كانت فيليبس تحتل في هذا المجال مكانة ثاني أكبر لاعب أوروبي، وأنه يفكر في بيع أعمال فيليبس الطبية، ولم يكن متأكداً أيضاً من بقائه في أعمال التنوير، رغم أن الشركة الهولندية هذه كانت أكبر منافس لنا في صناعة المصابيح الكهربائية.

كان يحب أشباه الموصلات وإلكترونيات المستهلكين.

كنا في طريقنا إلى المطار، بعد العشاء تحت المطر، عندما التفت إلى فريسكو. وقلت له: «هل سمعت في مكان ما عن منظورين مختلفين كلياً حول الأعمال ذاتها؟ فلا يمكن أن يكون كلانا على صواب، فلابد وأن يتنحى أحدنا».

أدى لقاؤنا إلى البدء في التفاوض على عمل الأدوات في فيليبس، رتب الرئيس التنفيذي لقاءً تفاوضياً بين رئيسه وباولو، اتفقنا على السعر، وظننا أن الصفقة قد تمّت، بعد قضاء أسابيع مضنية حقّاً.

وبعد يوم فقط من المصافحة، عاد الرئيس بمفاجأته الكبرى قائلاً: «سوف نخوض دوامة».

اتصلت بالرئيس التنفيذي وقلت له: «ليس هذا عدلاً».

وافق على قولي، وأردف: «أرسل باولو إلى هنا وسوف نحل المشكلة هذا الأسبوع»، قطع باولو إجازته في كورتينا، في إيطاليا، وترك زوجته هناك وطار فوراً إلى إيندهوفن، قضى يوم الخميس كله في التفاوض على صفقة جديدة، ووافق على دفع المزيد لقاء عمل فيليبس في الأدوات، وطلب فريق فيليبس من باولو أن يعود إلى الفندق.

قال الرئيس: «سننتهي في الساعة الرابعة بعد الظهر من الأوراق الرسمية وستكون مطبوعة جاهزة للتوقيع، وسنشرب نخباً كاساً من الشمبانيا عندئذ».

وعندما أتى إلى فندق باولو حوالي الساعة الخامسة، ألقى بالقنبلة الثانية، إذ قال: «أنا آسف، سوف نخوض دوامة، لقد عادوا وردوا عرضك».

لم يكد باولو يصدق ما سمع، وعندما اتصل بي حوالي منتصف الليل وأخبرني بما جرى، صُدمت، إنه لأمر سيء جداً أن نصافح فيليبس على صفقة عمل على مستوى القمة ثم تفشل، لقد فاقت المفاوضات الثانية أي شيء شهدته في صفقة عمل على مستوى القمة.

ومن الطريف أنه خلال عشرين سنة من كوني رئيساً تنفيذياً ومن تحقيق آلاف عمليات الضم والشراكة والصفقات، لم يحدث مثل ذلك الأمر ويمثل هذا الصلف الذي حدث في إيندهوفن.

البذرة تنمو وتزهر في الحديقة كبقية مبادراتنا الأخرى، فانتقلنا من التفكير في العولمة بدلالة الأسواق، إلى التفكير فيها بدلالة تصنيف المنتجات والمكونات وأخيراً انتقلنا إلى طرق باب رأس المال الفكري للبلدان.

ولنأخذ مثلاً، الهند، كنت متفائلاً بالطاقة الفكرية للهند، ولكن استخدامنا لها فاق أكثر أحلامنا جموحاً، إن الموهبة التقنية والعلمية في الهند لتطوير البرامج والتصاميم والبحث الأساسي رائعة جداً بصورة لا تصدق، لقد فتحنا مركز أبحاث وتطوير بكلفة 30 مليون دولار في عام 2000، وانتقل إلى الطور الثاني، وسوف يضاعف استثمارنا ثلاث مرات عندما يستكمل في عام 2002، وسيكون أكبر منشأة بحث متعدد الأنظمة في شركة GE في العالم كله، وبلغ عدد عاملين فيه مؤخراً 3000 مهندس وعالم، ولدينا اليوم أكثر من ألف بمن فيهم 250 من حملة الدكتوراه.

تتمتع الهند بثروة من البشر المثقفين ثقافة عالية والقادرين على عمل أمور وأشياء مختلفة بإتقان، فنقل رأسمال GE مراكز خدمات الزبائن إلى دلهي، وكانت النتائج ممتازة جداً، وتتميز مراكزنا لخدمات الزبائن الهندية العالمية بنوعية أفضل، وتكاليف أقل، ومعدلات جمع أعلى، وقبول للزبائن أكبر من عملياتنا المماثلة في الولايات المتحدة وأوروبا. وتبعت أعمال GE الصناعية كلها رأسمال GE هناك، وأخذنا بنصيحة بيتر دركر (Peter Drucker)، فنقلنا «أسرار» شركة GE الموجودة في الولايات المتحدة إلى «الواجهة العلنية» في الهند.

يمكننا أن نوظف مستوى من المواهب في الهند لخدمة الزبائن والعمل الجماعي، لا يمكن اجتذابها في الولايات المتحدة، إن مراكز اتصال الزبائن في الولايات المتحدة مثقلة بالتحويلات، أما في الهند فإن ذلك يتم بعد الانتهاء من العمل، يزعم البعض أن العولمة تضر بالبلدان النامية وبشعوبها، أما أنا فأختلف معهم، إذ لا يظهر جمال العولمة جلياً أكثر مما يظهر على وجوه الناس المبتهجين الذين تحسنت حياتهم لحصولهم على هذه الوظائف.

شرعت مبادرتنا العولمية في السنوات الأخيرة في تعيين شخصية عالمية على رأس الشركة مع زيادة المواطنين المحليين في مواقع القيادة، كان علينا في السنوات الأولى من العولمة استخدام مغتربين أمريكيين، كانوا ينتقدون بدايتنا الناجحة، ولكننا كنا نواجه المتاعب للتخلص من الاعتماد عليهم.

لقد سرعنا تطوير الوجه العالمي لشركة GE بفرض تقليص شديد للمغتربين الأمريكيين، حصلنا على فائدتين من قياس تقليص المغتربين شهرياً بمقياس العمل: **الأولى**: استدعى ذلك ترفيع محليين أكثر وبسرعة أكبر إلى وظائف مفتاحية، **والثانية**: في السنة الأولى من تطبيق ذلك، انخفضت نفقاتنا بما يزيد على 200 مليون دولار، فعندما كنا نأتي بشخص من الولايات المتحدة إلى اليابان براتب 150.000 دولار، فإنه يكلف الشركة أكثر من 500.000 دولار، فكنت أذكر قادة الأعمال لدينا باستمرار: «هل من الأفضل تعيين ثلاثة أو أربعة من خريجي جامعة طوكيو الأذكياء الذين يعرفون البلد ويعرفون اللغة، أو تعيين صديق من أصدقائك الذين عايشتهم في الشركة نفسها أو في الجامعة؟».

تقدمت العولمة خطوة كبيرة بفضل الترفيعات المثيرة التي بينت أن جهودنا ناجحة ومربحة، التحق بنا يوشياكي «فوجي» فوجي مورو (Yoshiaki “Fuji” Fuji-moro) خريج جامعة طوكيو في عام 1975 في أعمال التنمية لدينا في عام 1986. رُفع فوجي في عام 2001 من رئيس الأنظمة الطبية في آسيا إلى رئيس وتنفيذي لأعمال البلاستيك التابعة لشركةGE في بيتسفيلد.

فكان أول ياباني الجنسية يرأس عملاً عالمياً في شركة GE ـ شاقاً طريقاً طويلة من عمل البلاستيكيات الذي بدأت به أنا قبل 40 عاماً.

❖ ❖ ❖

الفصل العشرون

الخدمات النامية

كانت الخدمات النامية كلها تقدم للناس كغيرها من الأعمال الآخرى تماماً كما في شركة GE، وفيما خلا الأعمال الطبية فإن غالبية الذين يصنعون الأجهزة الثقيلة في الشركة يفكرون بخدمات «ما بعد السوق» ـ كتقديم قطع الغيار والأجزاء البديلة لمحركات الطائرات، ومحركات السيارات وتجهيزات توليد القدرة الكهربائية التي نبيعها.

عبارة «ما بعد السوق» نفسها تضع الأمر في المقعد الخلفي*.

ففي أعمال التجهيزات الكبيرة، يحب المهندسون قضاء وقتهم في الأحدث والأسرع والأقوى، إنهم لا يفكرون بما هو «بعد السوق»، ليسوا وحدهم ـ فالباعة كذلك يركزون أساساً على حاجات الزبائن الجديدة من التجهيزات.

كنا ندفع بالخدمات دون نجاح كبير، فعندما أجبرتنا ثري مايل آيلاند على إيقاف بناء مفاعلات نووية جديدة، اضطر المسؤولون عن الأعمال النووية هناك أن ينشئوا شركة للخدمات، فعلوا ذلك وغيروا طبيعة عملهم وحققوا بذلك نمواً في المكاسب يقدر بالعشرات المضاعفة في سوق ليست نامية افتراضياً.

أما الشؤون الطبية فلها بؤرة خدمات قوية باستمرار، فالمشترون الأساسيون هم المصورون الشعاعيون، وهم الذين يستخدمون الأجهزة باستمرار، ومنذ أن دخلنا ماسحات CT في عام 1976 ونحن نبيع آلاتنا تحت شعار «الاستمرارية». كان ذلك الشعار يعني أن نبين للمصور الشعاعي أن تحديث البرامج ينقلهم إلى نماذج الجيل الثاني من الأجهزة، فلا ضرورة لإلقاء آلة كلفتها مليون دولار والبدء من جديد

* أي في دائرة الظل أو في الموقع غير المناسب. (المترجم).

وبآلات جديدة، إن مفهوم «الاستمرار» يساعد على زيادة عائدات الخدمات وأسهم سوق الأجهزة لأن الزبائن يحصلون على حياة أطول من استثماراتهم.

بنى جون تراني (John Trani) الذي أصبح رئيساً تنفيذياً للشؤون الطبية في عام 1986 على ذلك الأساس الأول، كان زعيماً قوياً مهووساً بتحقيق أرقام عالية. وبرأي جون أن الخدمات تشكل فرصة أكبر للربح. وكانت الأنظمة الطبية أول عمل يقدم خدمات طويلة الأجل، وكانت أيضاً هي العمل الوحيد الذي يجري تشخيصاً عن بعد، وأقام قسم الشؤون الطبية منشآت عالمية لتعطي تشخيصاً عن بعد بنسبة 24/ 7 من تجهيزاتها المركبة.

ويمكن أن يحصل الزبون من أي مكان على جواب وغالباً على موعد عبر الإنترنت من ممثل تقني في باريس، أو طوكيو، أو ميلووكي، حسب المنطقة الزمنية، وبتركيز قسم الشؤون الطبية على الخدمات بوصفها أجهزة أصلية، تم الحصول على نتائج جيدة، فنما إجمالي العائدات الطبية اثني عشر ضعفاً من عام 1980 حتى عام 2000، وكانت الخدمات تشكل جزءاً كبيراً من النمو، بحيث ارتفعت من 18% من إجمالي العائدات الطبية في عام 1980، إلى 31% في عام 1990، إلى 41% من عائداتها التي بلغت 7 بليون دولار وأكثر في عام 2000.

وفيما عدا هذين المجالين من الأعمال، لم نحقق نجاحاً كبيراً، وكان صف كروتونفيل الذي تحدانا في إعادة تحديد أسواقنا في عام 1995 نقطة تحول. وعندما حددت أعمال أخرى أسواقها بصورة أوسع، ظهرت أهمية الخدمات بجلاء، وكانت دليلاً ذاتياً.

وفي بوكا، في يناير من عام 1996، بيّنت أننا «كنا الشركة المثالية التي لا شية فيها»، إذ كان لدينا عدد لا حصر له من التنفيذيين الذي يجادلون، هل نبيع 50 أو 58 عنفة غاز أو بضع مئات من محركات الطائرات في السنة، في حين «أننا كنا نتعامل روتينياً مع فرص الخدمات لقاعدة قائمة فيها 10.000 عنفة و9000 محرك نفاث».

كان لابد من تغيير ذلك.

عقدنا جلسة C خاصة، بعد صف كروتونفيل، في نوفمبر من عام 1995 للتركيز على تشكيل هيئات خدمات، فقمنا بأول نقلة مؤسساتية كبيرة لا تقليدية في محركات الطائرات في يناير من عام 1996، أحدثنا منصب نائب رئيس لخدمات المحركات وجعلنا هذا المجال مركزاً منفصلاً بحد ذاته باسم P&L، عينا وكيل تحويلات في هذه الوظيفة، لا يتوانى عن التغيير، هو بيل فاريشي (Bill Vareschi) الذي كان مسؤولاً مالياً لأعمال محركات الطائرات.

كان بيل صاخباً، عنيداً، واقعي المزاج والتفكير ـ وأعتقد أنه هو الرجل الذي سيحيي المبادرة، وعين جيف بورنشتاين (Jiff Bornstein)، النجم المالي الشاب، من هيئة مدققي الحسابات الذي لا يخشى، كرئيسه، الانعطاف عند أي شيء في طريقه، قضى بيل وجيف معظم عام 1996 في جمع أقسام الخدمات بعضها مع بعض.

كان لديهما كتل مباني عديدة ليعملوا فيها، وكان لدينا ورشات خدمات للمحركات موزعة في مختلف أنحاء العالم، لقد ضممنا ورشة كبيرة في ويلز (Wales) من الخطوط الجوية البريطانية كجزء من صفقة بعنا بموجبها الخطوط الجوية البريطانية (BA) محركاتنا الجديدة من طراز GE-90، إنها عملية غير مربحة، إذ كانت الورشة تخدم محركات رولز ــ رويس وتفحصها، وكانت شركة BA راغبة في التخلص منها، كانت هذه الورشة أول غزوة مهمة نقوم بها لخدمة محركات من صنع شركة غير شركتنا، وفي عام 1996، ضم بيل بمساعدة دينيس دامرمان ورشة سيلما (Celma) في البرازيل التي كانت تملكها الدولة وشملت بقانون الخصخصة، ومنحتنا هذه الورشة المقدرة على خدمة محركات برات ووتني (Pratt & Whitney)، وبعد سنتين نوينا شراء ورشة فاريغس البرازيلية (Varig's Brazilian) والتي تمنحنا المقدرة على خدمة محركات GE بأقل كلفة ممكنة.

وفي أواخر عام 1996 حقق عمل خدمات المحركات عائدات بلغت 3 بليون دولار، في حين كانت 2.2 بليون دولار في عام 1994، وكانت منطلقة في مسار جيد، على أي حال، كانت هذه الصناعة قد بدأت تقوى وتتعزز، وفي عام 1996، اشترت شركة غرينيتش (Greenwich) للخدمات الجوية في ميامي (Miami) ورشة أيبال (Aiall) لصيانة المحركات النفاثة وفحصها، وسألت بيل وغيره لِمَ لَمْ نشتر نحن هذه الورشة، وفي أواسط فبراير من عام 1997 عادت غرينيتش ثانية للإعلان عن خططها لشراء شركة خدمات أخرى هي UNC.

اتصلت ببيل ثانية وقلت له: «ما الذي يجري، بحق جهنم؟» لقد جعل هذا الضم الجديد شركة غرينيتش لاعباً كبيراً، أردت إلقاء نظرة فاحصة على هذه الضمائم، فعقدت بعد عشرة أيام من إعلان غرينيتش عن هذه الصفقة مؤتمراً عبر الفيديو مع عضوين تنفيذيين في قسم محركات الطائرات، هما: جين مرفي، وبيل فاريشي (Bill Vareschi) لأعرف كم يستغرق شراء غرينيتش من الوقت، كان بيل يهضم ورشة سيلما ويعتقد أن لدينا من المنشآت ما يكفي لتنمية عملنا لوحدنا.

ولكني كلما فكرت في الأمر ازداد جنوني، لم أشأ المخاطرة بأن يسبقنا أحد منافسينا في شراء غرينيتش، فحثثت جين وبيل على التفكير في الأمر طيلة الليل، ورتبت مؤتمر متابعة عبر الفيديو في اليوم التالي.

وافقوا في هذه الجلسة على بذل محاولة في هذا الاتجاه، وافق فاريتشي (Vareschi) الذي كان يعرف مؤسس غرينيتش ورئيسها التنفيذي جين كونيز (Gene Conese) منذ زمن، على الاتصال به والإعداد للقاء بيننا يوم الأحد، وعندما غادرت المؤتمر الفيديوي مع دينيس دامرمان، أمسكت بذراعه وقلت له: «لابد أن نحقق هذا الأمر»، وكان متحمساً مثلي.

وفي 2 مارس طرت إلى ميامي، وذهبت بصحبة بيل فاريشي للقاء جين كوينسي في بيته، كان جين هذا مضارباً اجتماعياً، ومتعهداً بارعاً أنشأ شركته من لا شيء،

بدا واضحاً ـ عندما جلسنا لتناول القهوة في غرفة الطعام ـ أنه كان مهتماً بالبيع، وعلى الرغم من أنه لم يفصح عن ذلك صراحة، كان لديّ شعور بأنه ـ بعد جمع شبكة الخدمات هذه معاً ـ كان يفكر: من أين أتى هذان الرجلان؟.

تحدثنا صباح ذلك اليوم عن صفقة، وقدمت عرضاً لشراء الشركة لقاء 27$ للسهم الواحد، عندما كان سعر السهم 23$. فطلب جين 35$، وتوصلنا في النهاية بعد مفاوضات دامت ساعتين إلى 31$ للسهم الواحد، وقام فرقاؤنا بالجهد اللازم خلال الأسبوع، أتى دينيس في منتصف الأسبوع ليتابع سير الأمور ويدفعها إلى الأمام.

عدت في نهاية الأسبوع التالي وقمت بالمساومات المعتادة ليلتي الجمعة والسبت بشأن آخر التفاصيل الدقيقة، وصلت قيمة الصفقة إلى 1.5 بليون دولار.

عندما وصفت كونيز بأنه داهية لم أكن ألقي الكلام جزافاً، إذ كان جين كونيز يريد التأكد من أنه حصل على أسهم GE لقاء أسهمه العادية، لقد تأكد، وبالتالي تضاعف سعر الأسهم ثلاثة أضعاف منذ أن أنجزت الصفقة، ووضعتنا الصفقة على خريطة خدمات الطائرات، ورفعت عائداتنا بمقدار يزيد على 60% بين عشية وضحاها.

وبفضل غرينيتش، أصبحنا اليوم عملاً حقيقياً في هذا المجال، بلغت عائداتنا أكثر من 5 بلايين دولار، كان على بيل أن ينقل العمل إلى المستوى الثاني، ولتحقيق ذلك، كان لابد من تحديث المؤسسة برمتها. وبصورة محددة أكثر، أراد أن يُبعد الفكر الهندسي عن تصميم محركات جديدة ويوجهه إلى تحديث قاعدة المحركات القائمة، نقلنا أحد أفضل مهندسي التصميم في العمل، فيك سيمون (Vic Simon) من مهمته التصميمية ليرأس هندسة الخدمات، كما ألحقناه بمدير التصنيع الشاب ذي الكفاءة العالية، تيد توربك (Ted Torbec) من قسم النقل في GE ليصبح مديراً للخدمات، ورفعنا من درجة المنصب بحيث أصبح يعادل نائب رئيس.

عزز نقل هذين الشخصين الرسالة التي مفادها أن الخدمات لا تقل أهمية عن غيرها من المهمات الأخرى، وازدادت عائدات الخدمات من أقل من40% من إجمالي عائدات محركات الطائرات في عام 1994، إلى أكثر من 60% في عام 2000.

استخدمنا هذا النموذج نفسه وحصلنا على النتائج نفسها في أنظمة الطاقة والنقل. أما الآن فنحن بحاجة إلى توسيع قاعدتنا.

ولنشر عملية التعلُّم، أنشأنا مجلساً في عام 1996 يأتي بقادة الخدمات في GE إلى فيرفيلد كل ربع سنة، وسأكون أنا أو يكون نائب الرئيس باولو فريسكو في كل اجتماع، ومرّة أخرى أصبح واضحاً من هو الذي يعطي، ومن هو الذي لا يعطي، ويجري تصحيح الأمر في الاجتماع التالي، كانت المشاركة في الأفكار معنية بوجه خاص في تحريك الاهتمام في عمليات الضم وإنشاء اتفاقات خدمات طويلة الأمد.

كانت عمليات الضم تلعب دوراً مهماً في نمو الخدمات، فمنذ عام 1997 وحتى عام 2000، ضمت الأنظمة الطبية 40 شركة خدمات، وأنظمة الطاقة 31 شركة، ومحركات الطائرات 17 شركة، حتى قسم النقل دخل لعبة الضم هذه في عام 2000 ودفعت 400 مليون لقاء صناعات هارمون (Harmon Industries)، وهي شركة خدمات وإشارة للسكك الحديدية في مدينة تكساس.

أقامت ثلاثة أعمال منفصلة، هي: النقل، والطاقة، والطيران، أقامت مشروعاً مشتركاً مع شركة هاريس (Harris) الفضائية عالية التكنولوجيا، بنسبة 50/50. وكان ذلك المشروع مثالاً آخر على مشاركة الأفكار.

أتاحت مشاريع أنظمة المعلومات هذه لشركات السكك الحديدية معرفة موقع القطار، وأتاحت لشركة المنفعة عامة معرفة المكان الذي تحصل فيه إشكالات في

الشـبكة، وفي عـام 2000، اشـترينا بـروح ودية، حـصـة هاريس في قطاع الطاقـة والنقل والبالغة 50%.

وكنا نكرر التطرق إلى فكرة اسـتثـمار التكنولوجـيا في كل خطوة من خطوات النظام عـامل، وضاعفت الأعـمال في معظم الحـالات استثماراتنا في تكنولوجيا الخدمات R&D بحلول عام 2000 ثلاث مرات، أي إلى 500 مليون دولار سنوياً.

لقد غير الاستثمار الكبير لتكنولوجيا الخدمات، الأسس الجوهـرية لأعمال الخدمات لدينا، إذ لم يعد عقد اتفاقات خدمات طويلة الأجل ممكناً بدون هذه الاستثمارات الكبيرة في التكنولوجيا وفي التزامنا بـ «سيجما ستة» (Six Sigma) إن الاضطلاع باتفاقات طويلة الأجل يتطلب نماذج معقدة للتنبؤ بمصداقية التكاليف خلال عشر سنوات إلى خمس عشرة سنة، وبما أن قادة الأعمال يتحملون الفرق إذا لم يقم الجهاز بالأداء المتنبأ به، فإنه ينبغي أن تعزِّزَ هذه العقود التوجه لتخصيص مزيد من الدولارات لتكنولوجيا الخدمات.

لقد عززت استثمارات التكنولوجيا علاقاتنا الودية مع الزبائن بصورة قوية. فإن تحدينا للخدمات التي تقدم اليوم أتاحت لزبائننا زيادة إنتاجيتهم، وأطالت من أعمار أجهزتهم القائمة.

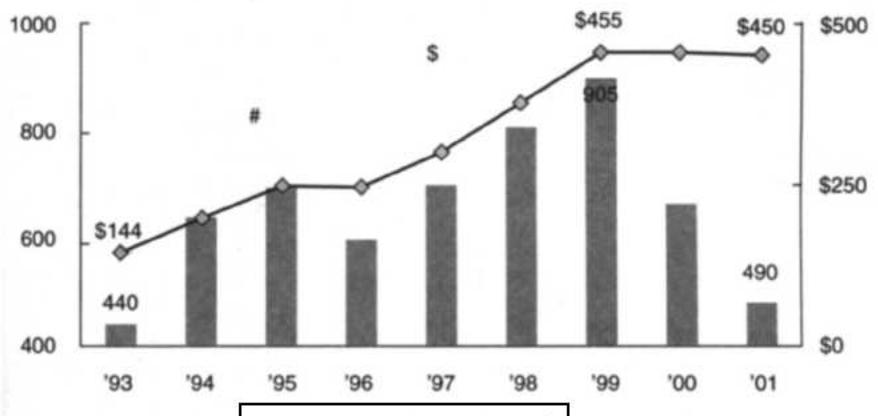
بفضل قيامنا بهذه المهمات تعلّمنا الكثير.

كانت بعض تحديثاتنا التكنولوجية المبكرة متقدمة جداً، لقد قدرت أزمنة الاسترداد اللازمة للزبائن كي يسوّغوا استثماراتهم بثلاث إلى خمس سنوات بدلاً من سنة أو سنتين أو أقل من ذلك، لقد ثبتنا ذلك، ونركز الآن على حلول سريعة لأزمنة الاسترداد في كل عمل، سواء كان يحسّن حياة المحرك النفاث ويطيل عمره أو يحسّن ناتج الطاقة للمعامل ذات النفع عام، أو يزيد من عدد المرضى الذي يمكن تصويرهم في فترة معينة من الزمن بأجهزة CT، فمثلاً، قدمت لنا الخطوط الجوّية الجنوبية الغربية (Southwest Airlines) في عام 2001 طلباً لتحديث 300 جعبة لقاء مليون دولار لكل واحدة من أجل زيادة أعمار المحركات

القديمة لطائراتها بوينغ 737 ورفع كفاءتها في استهلاك الوقود، ولا يوضح قيمة التكنولوجيا العالية في أعمال الأجهزة أفضل مما يوضحه الرسم التخطيطي لأعمال المحركات لدينا (انظر الرسم أدناه)

خدمة = نمو مستدام

أداة النقل



* نمو الخدمات 20%

- مدى التوسع
- دارات عازلة
- جعل الزبائن منتجين

ستنخفض واحدات المحركات من ذروة عام 1999 المقدرة بـ 905، إلى 490، وهو أدنى مستوى لها في غضون ثماني سنوات، وقام قطاع النقل بشحن440 محركاً محصلاً من ذلك 144 مليون دولار من الهامش الحدي للعمليات في عام 1993. أما هذه السنة، فبسبب نمو الخدمات ذات التقنية العالية سيكون الهامش عامل مساوياً تقريباً لحجم الذروة في عام 1999 ولثلاثة أضعاف هامش الوحدات ذاتها التي شحنت في عام 1993 تقريباً.

وكما هو الحال دائماً إن الاختبار الذي يكشف مدى نجاح المبادرة هو الأرقام. فقد نمت خدمات المنتجات من 8 بليون دولار في عام 1995، إلى 19 بليون دولار في عام 2001، ولابد من نموها إلى 80 بليون دولار بحلول عام 2010، كما أن احتياطي الخدمات الطويلة الأجل قد نمت عشرة أضعاف، أي من، بليون دولار في عام 1995، إلى 62 بليون دولار في عام 2001.

ونقضي اليوم زمناً في تأمين «مقابسنا» القائمة كي تظل منتجة بصورة متزايدة بقدر ما نقضي من الزمن في إيجاد «مقابس» جديدة.

❖ ❖ ❖

الفصل الواحد والعشرون

سيجما ستة
وما بعدها

لم أتخلف خلال عشرين سنة من كوني رئيساً تنفيذياً سوى عن اجتماع واحد من اجتماعات المجلس التنفيذي للشركة، وكان ذلك في يونيو من عام 1995، وهو من أهم الاجتماعات التي عقدت للمجلس.

كنت قد دعوت صديقي وزميلي سابقاً، لاري بوسيدي، الرئيس التنفيذي لألايد سيغنال (Allied Signal) حينذاك، ليأتي إلى كرتونفيل والتحدث عن ميزة سيجما ستة.

وكان لغيابي عن الاجتماع عذر مقبول، إذ كنت طريح الفراش في البيت في فترة نقاهة من عملية قلب مفتوح.

بعد عودتي من الهند في أواخر يناير، لم يفارقني الشعور بالألم طول الوقت. ظننت أني أصبت بجرثومة جعلتني أشعر بالقذارة والقمل. لم أنم القيلولة في حياتي، ولكني بدأت آخذ قيلولة على كنبتي في المكتب، راجعت الأطباء في أنحاء نيويورك كلها وأجريت الفحوص المطلوبة جميعها، فلم يجدوا شيئاً.

استمرت شكواي ـ لدرجة دفعت جين إلى الذهاب إلى طبيبي، ووصفت له الأعراض وخرجت من عيادته بوصفه طبية تتضمن حبوب النيتروغليسرين.

وفي إحدى ليالي يوم سبت في أواخر إبريل خرجت وجين وأصدقاؤنا آل لو فريسكو (Lo Frisco) لتناول العشاء في مطعم سبازي (Spazzi) في فيرفيلد. أكلت من البيتزا كثيراً وشربت قدراً كبيراً من النبيذ، عدت وجين متأخرين إلى البيت فصعدنا مباشرة إلى الطابق العلوي، وبينما كنت أنظف أسناني بالفرشاة

في الحمام، شعرت بقنبلة تنفجر في صدري. كنت أشعر بالآم في صدري في الماضي، تصورت أنني أصبت بعشرين نوبة قلبية خلال تاريخ الأسرة في المشكلات القلبية، أما هذه المرّة فكان الألم أشد مما أصابني من ألم في حياتي.

كان ذلك خناقاً صدرياً بسيطاً أو كذراع متقرحة. كان هذا هو الألم الحقيقي. إذ كنت أشعر بصخرة تربض على صدري.

صرخت منادياً جين فهرعت إلى الحمام وفاجأتني بحبوب النيروغليسرين. وضعت حبة تحت لساني، فانفرجت بسرعة، ولكن فراغ صبري هيمن عليّ، وبدلاً من أن أتصل برقم الإسعاف 911 قلت لجين أحضري السيارة لننطلق مباشرة إلى مشفى بريدج بورت (Bridgeport) حيث جين عضو في مجلس أمنائه، وفي طريقنا، لمحت ونحن منطلقان بسرعة فائقة في طريق 25 علامة مشفى فقلت لجين: اخرجي عند الشارع عن المخرج التالي.

فتبين أن المشفى ليس هو بريدج بورت، بل مركز القديس فنسنت (St. Vincent) الطبي في بريدج بورت، وعندما اجتازت جين إشارة المرور الحمراء أوقفنا الشرطي، وبعد أن شرحنا له حقيقة الأمر رافقنا إلى المشفى بسيارته التي أخذت تصدر أضواءها وصفارتها.

وعندما وصلت جين إلى غرفة الطوارئ الساعة الواحدة صباحاً خرجت مندفعاً من السيارة، واخترقت منطقة مزدحمة بالمنتظرين من المراجعين وقفزت على عربة نقل المرضى.

وأخذت أصرخ: «إنّي أموت... إني أموت».

جلب صراخي الممرضات فحقنوني بإبرة نتروغليسرين في الوريد، خفّ الألم. أكدت الفحوص أني أصبت بنوبة قلبية، وفي الثاني من مايو، يوم الثلاثاء، أجرى لي الدكتور روبرت كاسيرتا (Robert Caserta) عملية تقويم أوعية ليفتح الشريان الرئيس، كان بوب مهووساً بالرياضة، ونصيراً لـ «يوكون (Uconn)»

ويانكيز (Yankees) ومنذ أن ذهبت إلى «يوماس (Umass)» وصرت مقاوماً عنيداً لـ «ريد سوكس (Red Sox)» كان لدينا الكثير من الأمور نتجادل فيها، وبعد هذا الإجراء بوقت قصير أعدت إلى غرفتي في المشفى عندما رخمت الصخرة الثانية على صدري، انسدّ الشريان، أصبت بنوبة قلبية ثانية، ونحن في طريقنا إلى غرفة الجراحة القلبية لإجراء عملية فتح للشريان، أراد كاهن أن يقرأ لي الطقوس الأخيرة.

كنت أشاهد شاشة المراقبة ورأيت الدكتور كاسيرتا يعاني صعوبة في فتح الشريان، وكان الجراح يقف إلى جانبه لإجراء عملية باي باص (bypass)* التي كنت أخشاها.

صرخت في الطبيب: «لا تستسلم، تابع المحاولة»، كنت منزعجاً مرّة أخرى أصدر أوامر، ولكن الطبيب تحملني وصبر، لحسن الحظ، فتح الشريان، ولم أعد بحاجة إلى عملية في ذلك الوقت.

وعندما غادرت المشفى بعد ثلاثة أيام أو أربعة. اتصلت بعدد من الناس كي أستشيرهم، بمن فيهم هنري كيسينجر، وميشيل ايزنر (Michael Eisner) من ديزني (Disney) اللذين أجريت لهما عملية باي باص(bypass)، كان ميشيل مشجعاً، وقال لي إن العملية ليست مهمة ولا هي بالمشكلة الكبيرة، أما هنري فدفعني بقوة لإجرائها في مشفى ماساشوسيتس عام (Massachusetts General Hospital). وكذلك فعل الدكتور شاؤول ميلز (Saul Milles) مدير القسم الطبي في GE الذي طار إلى بوسطن حاملاً معه فيلم عملية تقويم الأوعية التي أجريت لي.

كان شاؤول قديساً وطبيباً رائعاً. كنت أزعجه لسنوات عديدة بآلام صدري والنوبات القلبية التي ظهرت. كان على شاؤول أن يصبر على أكثر ثلاثة وسوسة بالمرض في العالم، وهم: لاري بوسيدي، وباولو فريسكو، وأنا، فكلنا كنا نحمل

---

* عملية تسيير الدم في عرق جديد خارج القلب. (المترجم)

معنا صيدلية في حلنا وترحالنا، وكنا مستعدين لاستدعاء الطبيب في أي لحظة لنشكو له أي صداع أو ألم، وربما كنا نحن الثلاثة مسؤولين عن زيادة التكاليف الطبية التي تتحملها شركة GE أكثر من مئات الموظفين الآخرين، لقد آل عمل شاؤول في السنوات الأخيرة إلى مدير القسم الطبي الحالي الدكتور بوب غالفن (Bob Galvin) وزميله الدكتور كين غروسمان (Ken Grossman).

وفي 10 مايو من عام 1995، جاءني د. شاؤول، وأنا في اجتماع عمل مع باولو وبيل كوناني في غرفة العائلة في بيتي، بنبأ غير سار، إذ قال لي إن الفيلم يؤكد ضرورة خضوعي لعملية قلب مفتوح، أخذ لي موعداً للذهاب إلى ماس جنرال (Mass General) في اليوم التالي، وإجراء العملية في اليوم الذي يليه، وكانت المفاجأة صدمة حقيقية، فقد كنت أخشى هذه اللحظة استناداً إلى تاريخ الأسرة الطبي والخناق الصدري الذي مازلت أعاني منه منذ 15 عاماً، ولكن لم يعد لدي وقت في التفكير في الأمر، لابد مما ليس منه بد.

اتصلت بأولادي ليلة الأربعاء وأبلغتهم النبأ، وكنت قد وصلت بوسطن يوم الخميس مع شاؤول وجين للقاء الدكتور كاري اكينز (Cary Akins) الذي سوف يجري العملية، إن جين تتذكر يوم الخميس ذاك أكثر مني، فكلما روت لي الحكاية، التفت إليها في لحظة ما في الساعة الرابعة صباحاً وقلت لها: «إذا ما حصل أي خطأ، فلا تدعيهم يتوقفون، حتى وإن لم يستطيعوا الإخبار عن الخطأ، فإني أريدك أن تعلمي أني سأكافح بكل قواي هنا».

لم يحدث أي خطأ، والواقع أن كل شيء سار على ما يرام، كنت محظوظاً بجراح عظيم، أجرى كاري عملية bypass خماسية في ثلاث ساعات، ومنذئذ أصبحنا صديقين حميمين، كنا نلتقي مرة أو مرتين سنوياً خارج المشفى، إن جراحة bypass تزعزع ثقة المرء بادئ الأمر، كل شيء في جسمك يؤلمك ألماً شديداً، ولحسن الحظ يشعر المرء بالتحسُّن يوماً بعد يوم، عدت إلى المكتب والعمل في الخامس من يوليو، وعدت إلى ممارسة لعبة الغولف بنهاية الشهر.

وفزت في أواسط أوغسطس بمبارياتي الثلاث الأولى، ولكني خسرت في المباريات النهائية ذات الـ 36 حفرة التي جرت في سانكاتي هيد كلوب تشامبيونشيب (Sankaty Head club Championship) في نانتكيت (Nantucket).

وعندما كنت في البيت أتعافى من العملية الجراحية، اتصل لاري بوسيدي واقترح أن ينسحب من اجتماع المجلس التنفيذي للشركة في يونيو، إذ كان يخشى أن يبدو وكأنه عائد إلى GE وأنا في الهامش، فاستحسنت شعوره وحساسيته وقلت له: «لا بأس، لا تقلق، بل اذهب وقل كل ما تعرفه عن سيجما ستة».

أحسست أننا ربما كنا في لحظة مهمة، وكنت أعلم أن لاري هو خير من يكون عوناً، فلم يكن أي منا خلال سنوات من الزمالة نصيراً لحركة النوعية، فقد شعر كلانا أن برامج النوعية الأولى ثقيلة على الشعارات خفيفة على النتائج.

وفي مطلع تسعينيات القرن العشرين جربنا برنامج ديمينغ (Deming) في مجال محركات الطائرات، فلم أشتره كمبادرة على نطاق الشركة لأني كنت أعتقد أنه نظري أكثر من اللازم.

كانت معالم التذمر في GE واضحة تماماً، في مسح الموظفين الذي أجريناه في إبريل من عام 1995، برزت النوعية هماً من هموم العديد من الموظفين. أما «لاري الجديد» فقد أصبح متحمساً للسيجما ستة، إذ قال إن معدل العيوب في غالبية الشركات هو 35000 في كل مليون عملية، والوصول إلى سوية نوعية سيجما ستة يعني أن تتقلص العيوب إلى أقل من 4.3 عيباً في كل مليون عملية في الصناعة والخدمات، أي الوصول إلى 99.99966% من الكمال.

وفي الصناعة تكون الأمور على ما يرام بنسبة 97% أي بين ثلاث وأربع سيجمات، فمثلاً، تعني نوعية من هذا المستوى وجود 5000 عملية جراحية غير صحيحة أسبوعياً، و2000 مقالة بريدية ضائعة في الساعة، ومئات الآلاف من الوصفات الطبية المكتوبة كل سنة، إن التفكير في هذا الأمر يعد ممتعاً جداً.

قام لاري بشرح ممتاز بكل المقاييس والحسابات أمام مجموعاتنا، وبين أن الايد (Allied) حققت توفيراً حقيقياً في التكاليف وليس مجرد الإحساس بالمنفعة الجيدة، أحب فريقنا ما قاله وتلقيت هواتف إيجابية من عدد من الحاضرين.

عدت إلى العمل مستخلصاً: أحب لاري سيجما ستة حقّاً، واعتقد الفريق أنها صحيحة، وأنا كنت أجريت مسحاً أوضح أن النوعية كانت تشكل مشكلة في شركة GE.

وما إن تلملمت الأمور حتى أصابني هوس بسيجما ستة فأقلعت بتطبيقها.

عينا اثنين لهذا الغرض، هما غاري رينر، رئيس مبادرات الشركة، وبوب نيلسون المحلل المالي الذي عمل معي زمناً طويلاً والذي كان يدير تحليل التكاليف والعائدات، كما بينا أنه إذا كانت GE تسير بمستوى ثلاث إلى أربع سيجمات فإن فرصة وفر التكاليف في رفع هذه النوعية إلى ست سيجمات محصورة بين 7 بليون دولار و10 بليون دولار، ارتفع هذا إلى رقم ضخم، 15-10% من المبيعات.

لم يكن علم الصواريخ، بتلك الفرصة، هو الذي يجعلنا أن نتخذ خطوة كبيرة في سيجما ستة.

وكما هو الحال مع كل مبادرة من مبادراتنا، كنا عندما نقرر التقدم، فإننا نفعل ذلك انتقاماً. فأول شيء فعلناه عيّنا غاري رينر رئيساً دائماً لسيجما ستة، وبفضل تفكيره الصافي وتركيزه الذي لا يلين، كان غاري الجسر الملائم تماماً لنقل موقعنا إلى صميم البرنامج.

ثم أتينا بمايكل هاري (Mickel Harry) المدير السابق لموتورولا (Motorala) والذي كان يسيّر أكاديمية سيجما ستة، في سكوتسديل (Scottsdale)، في أريزونا، وإن كان هناك من هو متحمس لسيجما ستة فهو هاري، دعوناه إلى اجتماعات مسؤولينا السنوي في كرتونفيل في أكتوبر، ألغيت طلعاتنا المعتادة للعبة الغولف ـ وهي حركة رمزية كي يشعر المئة والسبعين مسؤولاً بأهمية الموضوع ويصغون بإمعان إلى حديث هاري حول برنامجه.

كان خلال أربع ساعات متواصلة من الزمن يقفز بصورة مثيرة من حاملة سبورة إلى أخرى يكتب أنواع الصيغ الإحصائية كلها، ولم أستطع القول إن كان هذا الرجل مجنوناً أو خيالياً. إن غالبية الحضور بمن فيهم أنا لم نفهم الكثير من اللغة الإحصائية التي كان يتحدث بها.

ومع ذلك نجح عرض هاري في الاستحواذ على خيالنا، فقد ضرب لنا أمثلة عملية كافية ليبين أن ذلك ممكن. غادر معظمنا الجلسة ذلك اليوم محبطين بشأن افتقارنا للفهم الإحصائي، ولكنهم متحمسون لاحتمالات البرنامج وإمكاناته. إن النظام المعرفي الناجم عن هذه المقاربة كان موجهاً إلى المهندسين الموجودين في القاعة.

أحسست أن الأمر أكثر من مجرد إحصاء بالنسبة للمهندسين، ولكن لم يكن لديّ أي فكرة عن مقدار ذلك المدى الأوسع من الإحصاء، والأسطورة الكبرى هي أن السيجما ستة تتعلق بضبط النوعية والإحصاء. إنها كذلك ـ لكنها أكثر من ذلك بكثير، وتدفع بالقيادة أخيراً ليحسنوا أداءهم بتقديم أدوات تفكير في القضايا الصعبة. وفي صميم السيجما ستة تكمن فكرة تستطيع قلب الشركة رأساً على عقب توجيه المؤسسة نحو الخارج باتجاه الزبائن بصورة مركزة.

لقد أعلنا برنامج السيجما ستة على الملأ في بوكا في يناير من عام 1996.

قلت: «إننا لا نستطيع الانتظار أكثر، فكل فرد في هذه القاعة يجب أن يقود مسؤولية النوعية، لن يكون هناك متفرجون على ذلك. فالذي استغرقت موتورولا في تحقيقه عشر سنوات، يجب أن نحققه في خمس ـ ليس بالاختصار والتقليص، بل بالتعلم من الآخرين».

ظننت أن الأثر المالي القصير المدى وحده يمكن أن يسوّغ البرنامج، أما المدى الأطول، كما ظننت، فيمكن أن يكون أكبر.

وفي ختام كلامي في بوكا وصفت السيكس سيغما بأنها أكثر المهام التي اضطلعت بها الشركة طموحاً. قلت: «يمكن أن تغير النوعية حقّاً شركة GE من كونها إحدى الشركات الكبرى إلى أكبر الشركات في العالم».

(ومرة أخرى كنت أكرر ذلك على مسامع القيادات العليا).

غادرنا بوكا تلك السنة وقد ترسخت في نفوسنا فكرة جعل السيجما ستة ضربة كبرى. وقلنا للرؤساء التنفيذيين في المجالات المختلفة من الأعمال أن يجعلوا من خيرة رجالهم قادة للسيجما ستة، وهذا يعني إخراج عاملين لدينا من مهماتهم الحالية وإعطائهم مشروعاً يستغرق سنتين لتأهيلهم لما أسميناه «الحزام الأسود» في مصطلحات السيجما ستة.

سوف تُقضى الشهور الأربعة الأولى من المشروع في تدريبات صفية وتطبيقات على الأدوات، وينبغي ربط كل مشروع مقرر بأهداف العمل ونتائجه، نشأت مشاريع «الحزام الأسود» في كل مجال من مجالات الأعمال محسّنة معدلات استجابة مراكز النداء، ومحققة زيادة في طاقة المعامل، مقلصة أخطاء الجدولة والجرد، ومن المتطلبات الجوهرية في برنامج سيجما ستة هو قياس البرنامج وتقييمه، فلدينا محلل مالي يصادق على نتائج كل مشروع.

كما دربنا آلافاً للحصول على «الحزام الأخضر» العائد إلى السيجما ستة. يخضع المتدربون وفق هذا البرنامج إلى دورة تدريبية لمدة عشرة أيام ليتعلموا مفهومات السيجما ستة، وليعرفوا من الأدوات ما يكفي لحل الإشكالات في بيئة عملهم اليومي، ولا يترك هؤلاء أعمالهم. بل يكسبون منهجية لتحسين أدائهم اليومي.

وفي صفوف الإدارة العليا التي أسميتها «سيجما ستة للمجموعات الصغيرة» كنا نجري أنواع التجارب كلها لإدراك المفهوم إدراكاً كاملاً، كنا نصنع طائرات ورقية ونطيّرها في القاعة ونقيس أين تحط. وقلت لمعلم «الحزام الأسود» إني

آمل ألا ينظر إلينا موظفونا عبر النافذة فيشاهدوننا نلعب بالطائرات الورقية. ومشاهدة الطائرات تحط في أرجاء القاعة كلها كانت مقدمة للتنوع.

لقد دعمنا برنامج السيجما ستة بنظام المكافآت كبقية المبادرات، وغيرنا خطة التعويضات المحفزة في الشركة كلها بحيث أصبح 60% من العلاوات قائمة على أمور مالية و40% على نتائج السيجما ستة، وفي فبراير، ركزنا منح خيارات الأسهم على عاملين الذين كانوا في دورة الحزام الأسود للتدريب، ومن المفترض أن يكون هؤلاء هم أفضل ما لدينا.

وعندما خرج الطلب لتوصيات الخيارات في فبراير انهالت علينا الاتصالات الهاتفية، ومن هذه الاتصالات، اتصال مفاده:

«جاك، ليس لديّ خيارات كافية، ليس لدينا ما يكفي للعمل».

«ماذا تعني؟ لقد حصلت على خيارات كافية للتأكد من أن الأحزمة السوداء كلها مغطاة».

«نعم، ولكن لا نستطيع أن نمنح الخيارات حصراً لأحزمتنا السوداء، بل يجب أن نراعي كثيرين آخرين».

«لماذا؟ أعتقد أن الأحزمة السوداء هم أفضل عاملين لديك، وهم الذين يستحقون الخيارات».

ربما يقولون: «حسناً.. إنهم ليسوا أفضل من عندنا».

فأجبته: «أشرك خير من عندك في برنامج السيجما ستة وامنحهم الخيارات، فليس لدينا أي زيادة نعطيك إياها».

كنت أريد دائماً أن تتأكد أنظمة المكافآت بأننا لا نشرك إلا خيرة عاملين لدينا في كل مبادرة، فما من أحد يريد التخلي عن أفضل المواهب على أساس التفرغ، لديهم أهداف عالية يريدون الوصول إليها، ويحتاجون إلى مديريهم كي

يضعوا لهم هذه الأهداف، حصل تصور في مبادرة السيجما ستة، إذ لم تصل نسبة الأفضل والألمع من المرشحين إلى الحزام الأسود سوى الربع أو النصف، وزيفوا الآخرين.

من الخبرات الأبرز هي تلك التي جاءت في مراجعة استراتيجية S-I في المجال المالي التجاري لرأسمال GE برئاسة مايك غاودينو (Mik Gaudino). وهي عمل صفقات ومبادلات تجارية تتعامل مع شركات غير استثمارية، لذلك لم يكن من السهل إيجاد رائد عمل من سوية سيجما ستة من بين عاقدي مثل هذه الصفقات.

وجد مايك شخصاً يملأ الوظيفة، وكان عليه الآن أن يجلس ويراقب هذا الرجل الذي اختاره وهو يقدم عرضاً لا قيمة له، وكان واضحاً لدى كل من كان في القاعة أن «السيجما ستة» لم تكن موجودة في العمل، ودرجت النكتة القائلة: إن رائد السيجما ستة «قرر المغادرة» قبل أن يصل المصعد الطابق الأرضي في مقر القيادة.

لم يكن مايك راغباً في المجازفة في المرة التالية. فعيّن مكانه أحد نجومه. اضطلع ستيف سارجنت (Steve Sargent) بالأمر وأفلح فيه، وأصبح فيما بعد رائد من رواد السيجما ستة لرأسمال GE، ورفع ثانية في عام 2000 إلى منصب رئيس تنفيذي في مجال تمويل التجهيزات الأوروبي، انطلقت عملية مراجعة S-I، حصل مايك على برنامج أفضل نوعية، وبعد خمس سنوات كان لدى GE رئيساً تنفيذياً لأحد أعمالها.

كما استخدمنا برنامج خيارات الأسهم للأحزمة السوداء لكشف الحلقات الضعيفة فإذا ما كان لهذه المبادرة أو سواها أن تنجح فلابد من البد بالأفضل. وقد تعصبتُ لهذا الأمر، وأصررت أن ما من أحد ينظر في أمر تعيينه في وظيفة إدارية ما لم يكن قد شارك بدورة تدريب «الحزام الأخضر» على الأقل بنهاية عام

1998، حتى مع ترويجي وتشجيعي المستمر والتكرار الكثير في اجتماعات C وفي أي مكان آخر، فقد استغرقنا ثلاث سنوات حتى أشركنا أفضل عاملين لدينا كلهم في السيجما ستة.

وفي إحدى جلسات المراجعة رشح لنا العمل النووي لدينا مارك سافوف (Mark Savoff) ليرأس جانب الخدمات، لم توضح توصيتهم وثائقه المتعلقة بالسيجما ستة، فهتف رئيس الموارد البشرية لدينا، بيل كوناتي، إلى كاليفورنيا وطلب أن يأتي مارك إلينا ويتحدث عن مؤهلاته في السيجما ستة، فطار مارك من سان جوسي (San Jose) إلى فيرفيلد وأقنعنا بأنه ملتزم جداً بالسيجما ستة.

حصل على الوظيفة ثم رفع ليصبح مديراً للأعمال النووية كلها في GE.

واليوم غدت مؤهلات السيجما ستة واضحة لكل من يوصى به لأي عمل.

لقد دربنا في السنة الأولى بكاملها 30.000 مستخدماً، وأنفقنا نحو 200 مليون دولار على التدريب، وحصلنا على مكان ما من المنطقة المجاورة لنا على وفورات بلغت 150 مليون دولار.

كانت لنا حكايات مبكرة ناجحة، مثلاً، سجل رأسمال GE حوالي 300.000 مكالمة في السنة من زبائن العقارات ومراهناتها الذين يريدون استخدام البريد الصوتي أو الاتصال بنا ثانية خلال 24% من الزمن لأن موظفينا كانوا مشغولين أو غير موجودين، وجد فريق السيجما ستة أن واحداً من فروعنا الـ 42، اقترب من النسبة المئوية الكاملة من الاتصالات المجاب عليها، حلل الفريق نظامه، وتدفق عملياته، وأجهزته، ومخططاته المادية، وهيئة الموظفين لديه، ومن ثم قدم نسخة طبق الأصل عن ذلك للفروع الـ 41 الأخرى، والزبائن الذين لم يجدونا خلال ربع الوقت، أصبح لديهم الآن 99.9% من الفرص ليجدوا الشخص المطلوب من GE من المحاولة الأولى.

وتقدم لنا بلاستيكيات GE مثالاً عظيماً آخر، تتمتع مادة ليكسان بوليكربونات (Lexan Polycarbonate) بمستويات نقاء عالية ولكنها لا تلبي متطلبات سوني (Sony) لأقراصها الموسيقية عالية الكثافة CD - ROMs وCD.

كان مورّدان آسيويان يستحوذان على عمل سوني كله، وكنا نحن نقف خارجاً صفر اليدين، قام فريق حزام أسود بحل المشكلة وصمم تغييراً في عملية الإنتاج لتعطي منتجاً باللون والمواصفات الستاتيكية التي تطلبها سوني، فانتقلنا من 3.8 سيجما إلى 5.7 سيجما وحصلنا على عمل سوني.

استخدمنا السيجما ستة في السنة الأولى في الشركة كلها لمهاجمة التكاليف، وتحسين الإنتاجية، وإصلاح العمليات المشروخة، وجد أحد الأعمال المتطرفة أنه باستخدام السيجما ستة يستطيع زيادة طاقة مصانعه، وإلغاء الحاجة إلى استثمار أي طاقة لعقد من الزمن.

وكانت المرحلة الثانية هي استخدام الأدوات الإحصائية السيجماتية ستة لإصلاح التصميم والمنتجات الجديدة، لم تبرز أهمية ذلك أكثر مما برزت في أنظمة الطاقة، ففي أواسط تسعينيات القرن العشرين عندما كان الطلب على معامل توليد الطاقة الكهربائية متواضعاً، كنا نضطر لإيقاف العنفات الغازية المصممة حديثاً لمعاملنا لفترات معينة، إذ كانت الأعضاء الدوارة في المولدات تتشقق بسبب الذبذبة العالية، وكان لابد من إزالة ثلث وحداتنا العاملة والبالغ عددها 37 وحدة من القواعد المركبة فيها، وذلك في عام 1995.

وبفضل استخدام عمليات السيجما ستة خفضنا الذبذبات بنسبة 300% وحللنا المشكلة في أواخر عام 1996. ورغم أنه يوجد لدينا اليوم أكثر من 210 وحدات، لم نقم منذ ذلك الحين بأي إزالات غير مخططة أفضل من السيجما ستة. إن حل هذه المشكلة وضعنا في طليعة التكنولوجيا الجديدة التي ستطرحها سوق العنفات الغازية في الوقت المناسب لموجة الطاقة في أواخر تسعينيات القرن العشرين، كما منح حل المشكلة هذا شركة GE الحصة الكبرى من السوق العالمية لمولدات القدرة الكهربائية الجديدة.

كما أخذت أعمال أنظمتنا الطبية زمام الريادة في تصميم المنتج الجديد، إن أول منتج مصمم بموجب السيجما ستة لاكتساح السوق هو جهاز المسح CT المعروف باسم لايت سبيد (Light Speed) الذي ظهر في عام 1998. فمسح الصدر الذي كان يستغرق بالأجهزة التقليدية ثلاثة دقائق، أصبح يستغرق بفضل المنتج الجديد 17 ثانية فقط، والأفضل من ذلك أني تلقيت رسالة من مصور شعاعي يقول فيها إنه ذهل إذ تبين أن بالإمكان إخراج جهاز قيمته مليون دولار من علبته وتركيبه على الجدار وتشغيله على الفور، فتلك هي السيجما ستة في أحسن أحوالها، طرح قسم الشؤون الطبية في السنوات الثلاث الأخيرة اثنين وعشرين منتجاً جديداً صمم بموجب السيجما ستة.

وفي عام 2001، جاء 51% من إجمالي العائدات الطبية من تصاميم السيجما ستة، وما من منتج جديد اكتسح السوق إلا وحمل سمة السيجما ستة، واليوم تهدف أعمالنا كلها لعمل الشيء نفسه.

انتقلنا من 3000 مشروع سيجما ستة في عام 1996، إلى 6000 في عام 1997 عندما حققنا مكاسب إنتاجية وأرباح قدرها 320 مليون دولار، أكثر من ضعفي هدفنا الأصلي المقدر بـ 150 مليون دولار، وكانت المنافع تظهر بجلاء في النتائج المالية، وبحلول عام 1998 ولّدنا 750 مليون دولار وفورات سيجما ستة فوق استثماراتنا، وسوف نحصل على 1.5 مليون دولار وفورات في السنة التالية.

وارتفعت هوامشنا عاملة من 14.8% في عام 1996، إلى 18.9% في عام 2000. كانت سيجما ستة مجدية.

أحببنا النتائج، ولكن كثيراً ما كنا نسمع أن زبائننا لم يشعروا بفرق النوعية، ونعتقد أن المشكلة تكمن في أن المنتجات الموجودة في الحقل كانت في حالة تطوير لسنوات عديدة قبل أن تنطلق السيجما ستة.

اضطررنا إلى السفر إلى إسبانيا كي نجد حلاً.

ففي يونيو من عام 1998 كنت أفكر في تعيين نائب رئيس متفرغ للسيجما ستة، وهي أول وظيفة جديدة ووحيدة ابتكرتها برتبة رئيس تنفيذي، كنت في زيارة لمنشآتنا البلاستيكية في قرطاجنة (Cartagena) في إسبانيا لمراجعة المشروع بصحبة بايت فان (Piet Van) وفريقه، كان بايت المدير العالمي لصناعة البلاستيك وكان قد أظهر قوة السيجما ستة في أحد مصانعه في بيرجين أوب زوم (Bergen Op Zoom) على ساحل الأراضي المنخفضة، وبفضل استخدام سيجما ستة ضاعف بايت وفريقه ناتج الليكسان من 2000 طن أسبوعياً إلى 4000 طن بدون إضافة استثمار ذي قيمة، كان لدى بايت القدرة العملية على التعامل مع كل ما تستطيع السيجما ستة فعله، والمهارة في شرحها بأبسط العبارات.

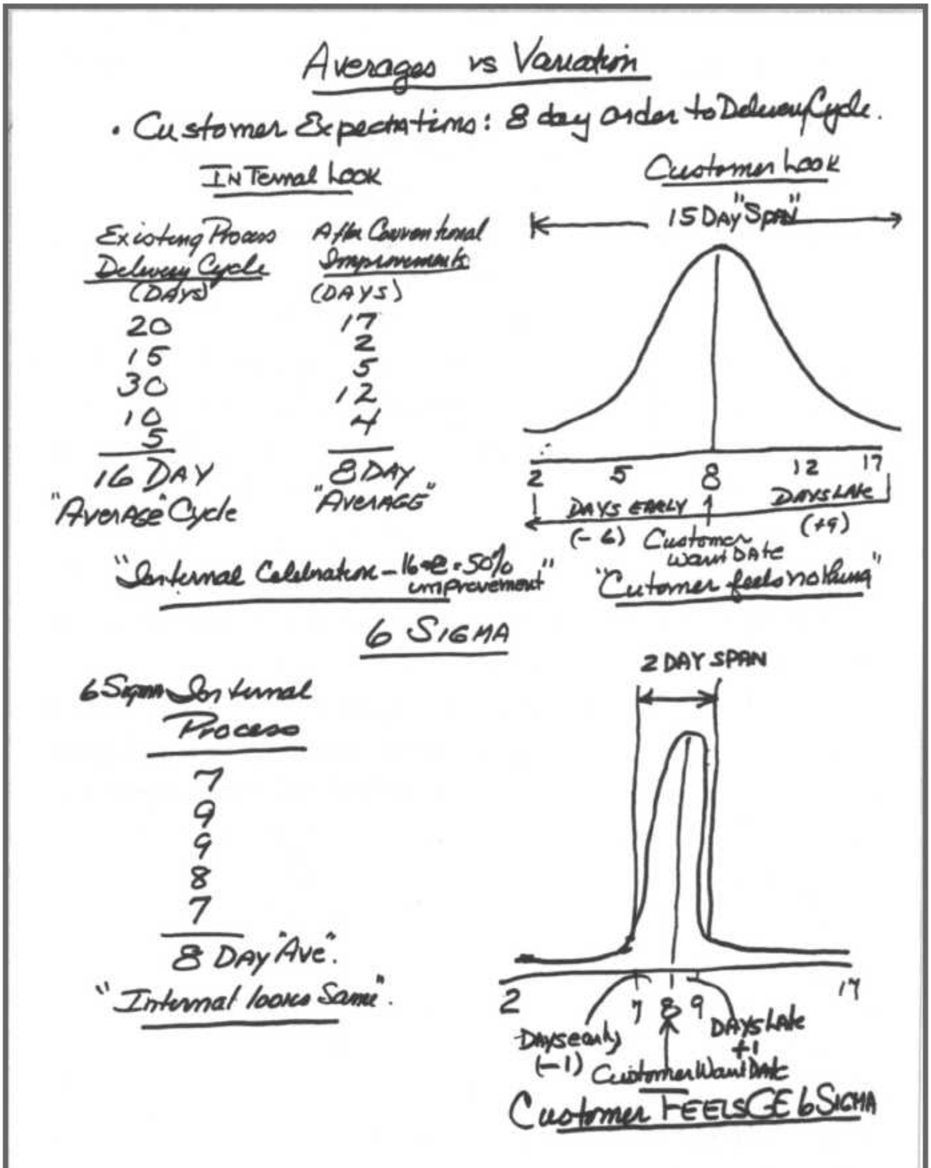
كنا نتناول طعام الغداء في الرواق الخلفي لمبنى في مزرعة في موقعنا في قرطاجنة، سألت بايت إن كان مهتماً بالمجيء إلى فيرفيلد ليتسلّم عملاً جديداً أفكر في ابتكاره، وقلت له إن بإمكانه اصطحاب مجموعة صغيرة، اثنين أو ثلاثة مؤهلين لتعليم السيجما ستة ونقل تعلمها عبر الشركة، إن شخصية المعلم فيه ـ وهي تحتل منه جزءاً كبيراً ـ وجدت المهمة جذابة، رغم أنه، في واقع الأمر، كان يدير في حينه عملية تصنيع عالمية ضخمة تضم آلاف المستخدمين.

ولحسن الحظ أنه وافق، ووقع العقد.

إن الذي اكتشف سبب عدم شعور زبائننا بتحسيناتنا السيجماتية ستة، هو بايت، وكان السبب بسيطاً: جعلنا نفهم أن السيجما ستة كانت بشأن شيء واحد، هو «الاختلاف/ التغير» لقد درسنا الاختلاف كلنا، بمن فيهم أنا في الصف مع الطائرات الورقية، ولكننا لم نرها بالطريقة التي رآها بها بايت، إذ ربط المعدلات بالاختلاف، كان ذلك تقدماً مفاجئاً في المعرفة.

انصرفنا عن المعدلات وركزنا على الاختلاف، عن طريق إحكام ما أسميناه «الفسحة»، إذ أردنا أن يحصل الزبون على ما يريد عندما يريد، و«الفسحة» تقيس الاختلاف بين التاريخ الذي يريد الزبون الحصول على المنتج فيه بالضبط سواء كان أياما قبل الموعد أو أياماً بعده، والوصول إلى جعل «الفسحة» هذه صفراً يعني أن الزبائن دائماً يحصلون على المنتجات عندما يطلبونها تماماً.

كانت مشكلتنا، داخلياً، أننا كنا نقيس التحسينات القائمة على المعدلات ـ وهو رقم يحسب فقط دورة تصنيعنا أو خدماتنا دون أخذ الزبائن في الاعتبار، فإذا ما أنقصنا أزمان تسليم المنتجات من متوسط 16 يوماً إلى 8 أيام مثلاً فإننا نراه تحسناً بنسبة 50% (انظر الرسم التخطيطي أدناه).



كنا نحتفل بجنون.

لم يشعر زبائننا، على أي حال، بشيء ما عدا الاختلاف واللاتنبؤية، فبعض الزبائن كانوا يستلمون طلباتهم متأخرة تسعة أيام في حين كان يستلمها آخرون قبل الموعد بستة أيام، استخدمنا السيجما ستة والمنظور الموجه بفضل الزبائن بما في ذلك «الفسحة» لإرشادنا، فقلص ذلك «فسحة التسليم» من 15 يوماً إلى يومين، فشعر الآن الزبائن بالتحسن لأن الطلبيات كانت تصل في موعد أقرب ما يمكن من الموعد المطلوب.

يبدو الأمر بسيطاً ـ وكان كذلك فعلاً ـ حالما حققناه.

قضينا ثلاث سنوات في السيجما ستة قبل تحقيق ذلك، كان فهم تقليص «الفسحة» الزمنية سهلاً على المرء، وغدا صيحة سباق في كل مستوى من مستويات المؤسسة، وكان ذلك كل ما نحتاجه لتخليص السيجما ستة من الصعوبات، فأعمالنا البلاستيكية قلصت «الفسحة» الزمنية من 50 يوماً إلى خمسة أيام، وقلصتها أعمال محركات الطائرات من 80 يوماً إلى خمسة أيام، أما تأمين العقارات فقلصتها من 54 يوماً إلى يوم واحد.

الآن، بدأ زبائننا يلحظون الفرق.

كما ساعدتنا «الفسحة» على التركيز على ما كنا نقيسه ونقيّمه، وفي معظم الحالات كنا نستخدم مواعيد التسليم الموعودة التي حددها الطرفان بالتفاوض مع الزبون والمعمل، أما ما لم نكن نقيمه ونقيسه هو ما كان يريده الزبون فعلاً ومتى يريده.

إننا اليوم نخطو خطوة أبعد، إذ نقيس «الفسحة» الزمنية من زمن التسليم المطلوب حتى أول عائد يجنيه زبوننا، دورة تسليم جهاز مسح CT للتصوير الشعاعي منذ الموعد المطلوب من قبل الزبون حتى أول صورة لمريض، وزمن التحويل في ورشة خدمات المحركات النفاثة يحسب من لحظة مغادرة المحرك

جناح الطائرة حتى زمن عودته إلى الجو، أما دورة تسليم معامل القدرة الكهربائية فتحسب منذ زمن الطلب المقدم إلى أول عملية توليد قدرة كهربائية.

يوضع على كل طلب بطاقة تبين مواعيد البدء لدى الزبون، ومخططات تتابع التغيير ويودعان في كل منشأة، بحيث يراها الجميع بوضوح، لقد جعل استخدام هذه المعايير التغيير حيوياً، ويرى الزبائن ما نفعل ويشعرون به.

السيجما ستة لغة عالمية، فالتغير والفسحة مفهومان في بانكوك (Bangkok) وشنغهاي (Shanghai) كما هما مفهومان في كليفلاند(Cleveland) ولويسفيل (Louiville).

لقد وسعنا المبادرة أكثر بأخذها مباشرة إلى الزبائن في ما أسميناه «السيجما ستة: عند الزبون ومن أجل الزبون» (ACFC)، وهذا يعني وضع أحزمة GE السوداء والخضراء في محلات الزبائن لتساعدهم على تحسين أدائهم.

وعندما نحصل على تجاوب الزبون فإن ذلك يجدي تماماً، ففي عام 2000 كان لدى محركات الطائرات 1500 مشروع في أكثر من 50 خطٍ جوي وساعدت الزبائن في كسب 230 مليون دولار في هامش العمليات الحدي، وكان لدى الأنظمة الطبية ما يقارب 1000 مشروع حصلت أكثر من 100 مليون دولار من الهامش عامليـاتي الحدي لزبائن مشافيهم.

وبمواءمة ما نقيسه داخلياً مع حاجات الزبائن، منحتنا السيجما ستة ثقة الزبون ومودته.

اكتشفنا أن السيجما ستة ليست للمهندسين، ومن الأخطاء الشائعة في برامج النوعية الاعتقاد بأنها للعقول التقنية فقط، في حين أنها للأفضل والألمع في أي مهمة.

فمديرو المعامل يمكنهم استخدام السيجما ستة لتقليص الهدر، أو تحسين التناسق بين المنتجات، أو حل إشكالات الأجهزة، أو لإبداع المقدرة.

ويحتاج مديرو المصادر البشرية لتقليص زمن دورة تعيين عاملين.

ويمكن أن يستخدمها مديرو المبيعات الإقليميون لتحسين الموثوقية المتنبأ بها، أو استراتيجيات التسعير، أو تقلبات الأسعار.

وكذلك الأمر فيما يخص السباكين، وميكانيكيي السيارات، وعمال الحرائق، إذ يمكنهم استخدامها لتحسين فهم حاجات زبائنهم، وإعداد عروض الخدمات لتلبية حاجات الزبائن.

وفي حين كانت السيجما ستة مجدية في العديد من المهام في NBC، فإنها لم تحسّن معدل سرعتنا في التقاط المسلسلات التلفازية الترفيهية.

ولابد لي من الاعتراف بصعوبة ضرب الأمثلة من بيئة المحامين والمستشارين. بل ربما يكون من الصعب عليهم تطبيق السيجما ستة لأنهم يعيشون خارج التنوع والاختلاف.

وإجمالاً، تقوم السيجما ستة بتغيير الثقافة الجوهرية في الشركة، والطريقة التي نطور بموجبها عاملين فيها وخاصةً «الاحتمالات العالية»، لدينا برامج تدريب وظيفية كبيرة عبر السنين، ولاسيما في الشؤون المالية، بيد أن تنوع الشركة جعل من الصعب وضع برامج تدريب عالمية، إن السيجما ستة تعطينا فقط الأداة التي نحتاجها للتدريب الإداري الشامل لأنها تطبق في مراكز خدمات الزبائن بقدر ما تطبق في بيئة التصنيع.

فقد دُرب في عام 2000، على الحزام الأسود 15% من التنفيذيين في GE. وبحلول عام 2003 سوف يصل الرقم إلى 40%، والاحتمال العالي هو أن خليفة جيف إميلت سوف يكون حاصلاً على حزام السيجما ستة الأسود.

كما اعتدت أن أمزح في جلساتي في كروتونفيل في السنتين الأخيرتين، قائلاً إن سبب تباطُئِي في فهم الأعمال الإلكترونية هو انشغالنا في الوصول بالسيجما ستة إلى الكمال أولاً.

قلت للصف: «عندما أؤلف كتابي في النهاية، سأكتب فيه أننا كنا نعلم أن علينا تبني مبادرة في السيجما ستة في GE قبل معالجة العمل الإلكتروني، يعتمد العمل الإلكتروني على سرعة الإنجاز ودقته، والسيجما ستة تعطينا ذلك».

انفجر الصف بالضحك، فهم أصغر مني وأعقل، ويعلمون أني بطيء في فهم أثر الإنترنت.

أتى ذلك التحول فيما بعد.

❖ ❖ ❖

الفصل الثاني والعشرون

العمل الإلكتروني

لقد تجاوزتني ثورة الإنترنت تقريباً إلى أن جعلتني جين أرتاح إليها، فهي مازالت تستخدم الشبكة لتواكب الأصدقاء، وكنت أقضي ليال عديدة أقلب أوراق العمل بينما تجلس هي قبالتي إلى الحاسوب بعد وصله بالشبكة طبعاً.

بدأت جين تشتري وتبيع أسهماً عبر الإنترنت في عام 1997 وتتابع حقيبتها المالية على الإنترنت، وكانت تجيد العمل على الحاسوب حتى أنني طلبت منها أن تراقب عملي، وكان جهازها المحمول يرافقنا حيثما ذهبنا، وعندما كانت تحاول إقناعي باستخدام حاسوب محمول خاص بي، كنت أقاوم الفكرة معتقداً أن عجزي في الطباعة لا يجعل امتلاك جهاز كهذا جديراً بالاهتمام.

وكانت تحتج قائلة: «جاك، إنك تستطيع تعليم القرد على الطباعة».

وبدأت أسمع في أواخر عام 1998 عن أناس في العمل يقومون بالتسوق في عيد الميلاد عبر الإنترنت، وأخيراً، أخذت الأمر بصورة جدّية، وطورت ملاحظاتي في بوكا حول أعياد الميلاد، وبينت أهمية الإنترنت، كانت تلك مجرد كلمات تدفعنا للعمل، ولكن الإنترنت دخل دمي فعلاً بعد ثلاثة أشهر.

كانت وجين في منتجع في المكسيك في إبريل من عام 1999 للاحتفال بالذكرى السنوية العاشرة لزواجنا، وهذه المرة، لم تكن جين رومانسية أكثر مما كنت في باربادوس.

كنت جين مستغرقة في حاسوبها المحمول، وذات مساء قالت لي إن الناس يتحدثون عبر الإنترنت عن احتمال تشظي أسهم GE وخطتي للخلافة، ودعتني لألقي نظرة على لوحة رسائل GE في موقع ياهو (Yahoo)، لقد خدعتُ بما كان الناس يقولونه عن الشركة.

فقالت جين ضاحكة: «خير للمرء أن ينظر، ولكنك لن تستطيع الإجابة»، لقد لاطفتني فجعلتني أكتب بعض الرسائل الإلكترونية من خلال بعض المواقع، وبما أن إجازتنا استمرت، بدأت أشعر بضرورة الدخول إلى الإنترنت لتدقيق الأنباء والتعليقات الأخيرة حول GE، حتى إنني تركت جين على بركة السباحة وقفلت راجعاً إلى الغرفة، ونقرت الحاسوب.

دخلت بعد عشرين دقيقة لتجدني منكباً على الحاسوب المحمول.

عرفت أني مستمتع ومستغرق جداً، ومصدر الاستغراق هو باربادوس ثانية.

دخلت الفريق الإلكتروني متأخراً، ولكن عندما طرقت الفكرة ذهني، طرقتها بقسوة، إذ أدركت في النهاية الأثر الكبير الذي يمكن أن تحدثه هذه التكنولوجيا الجديدة في شركة GE، لم أكن متأكداً من طبيعة هذا الأثر، ولا متى سيحدث، ولا كيف فكل ما أعرفه هو أن علينا أن نخوض هذا العلم الجديد إلى أقصى مدى.

كان كل فرد يسارع، في جو الإنترنت (dot.com) الشائع في أواخر تسعينيات القرن العشرين، إلى شطب الشركات القديمة والكبيرة، إذ أصبح كل شيء مركزاً على أي فرد يبدأ عملاً جديداً عبر الإنترنت، هناك أمر واحد لم أخدع به ولم أعجب هو الخط الشعبي «شركة قديمة مقابل شركة جديدة»، كان الناس يشترون ويبيعون عبر الإنترنت فقط تماماً كما كانوا يفعلون قبل مئة سنة عندما كانوا يشترون من العربة، الفرق الوحيد هو التكنولوجيا.

نعم كان هذا البيع والشراء الجديدان أسرع وعالمياً أكثر، وله نتائج عميقة على العمل، لقد تبصرنا بالأمر جيداً عندما تيقنا أن إيجاد مواقع عمل على الإنترنت لم يكن عملاً يستحق جائزة نوبل، ورأينا ذلك عندما أظهرت عمليات النقل لكل واحد سهولة إنشاء موقع مزايدات مع قلة تكلفته.

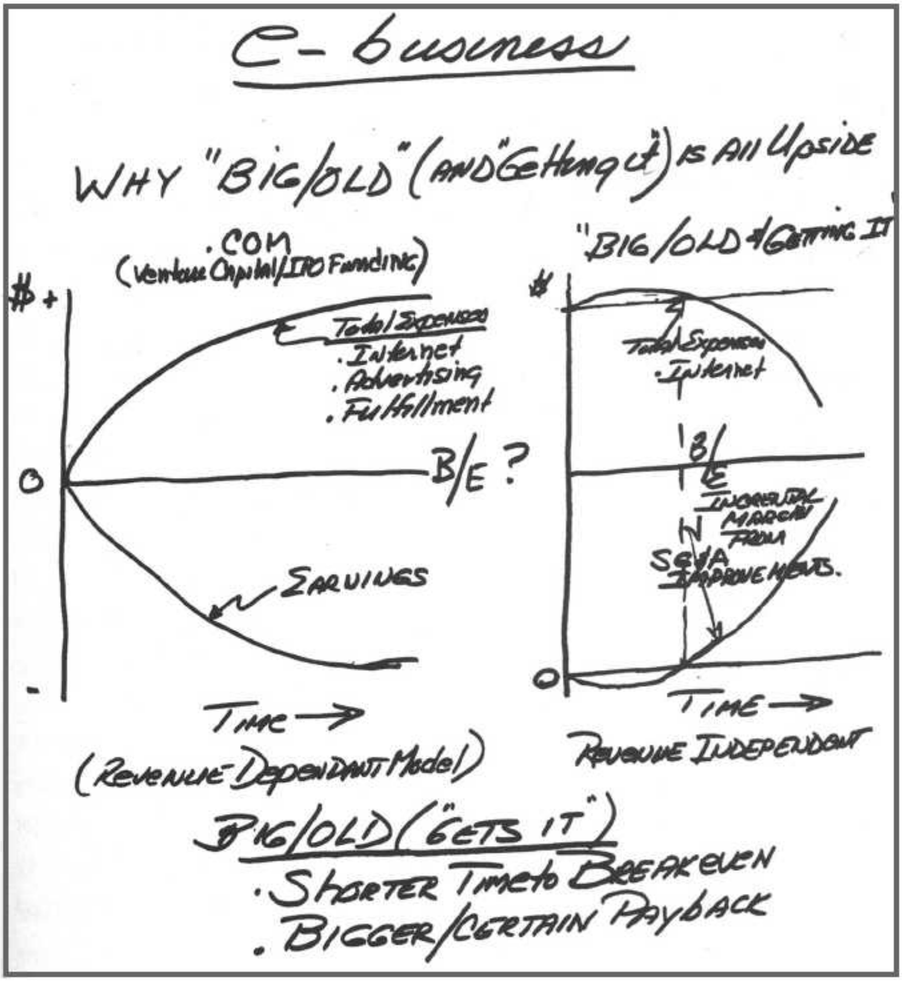
وما إن علمنا أن الرقمنة سهلة حتى توضح أنه ليس لدى الشركات الكبرى التي تتلقى الرسائل ما تخشاه، بل ليس لديها شيء في الواقع سوى الجانب الأعلى.

رسمت خريطة ساعدتني على فهم الإنترنت وتضميناته لشركة GE، كان العالم في ذلك الوقت مهووساً بكل ما يأتي بعده «dot.com»، استخدمت الخريطة في الشركة كلها ومع مجتمع الاستثمار، ولّدت حديثاً ساعد على تهدئة عاملين الذين ظنوا أنهم سيلعبون لعبة الأمس، كما طمأنت المستثمرين بأن لدى شركة GE خطة لعبة رابحة.

تزداد النفقات بسرعة في نموذج dot.com لتغطية تكاليف تطور الإنترنت، والإعلان عن الأنواع والإنجاز، وتزداد الخسائر طرداً مع تلك النفقات، أما الوصول إلى نقطة التساوي (لا ربح ولا خسارة) فغير مؤكد ويعتمد دائماً على نمو العائدات.

إن النفقة الزائدة فقط في الشركات الكبيرة هي التي تصرف على تطوير الإنترنت. فالشركات الكبرى لديها أصناف قوية وأنظمة لإنجاز الطلبات، وبسرعة تسهم وفورات التكاليف في إنتاجية الإنترنت، إن الزمن اللازم لكسر حاجز «اللاربح واللاخسارة»، يغدو أقصر بفضل استخدام الإنترنت ويصبح سداد الدين مضموناً أكثر وتصبح المنافع كذلك مستقلة عن العائدات.

لقد شملت الخريطة السمات التي تتميز بها GE على dot.com. فنحن غير ملزمين بزيادة الإعلان، وقد وطدنا أصنافاً خاصة بناه ولسنا ملزمين بإنشاء مؤسسات انجاز أو بناء مخازن لشحن السلع، ووضعت السيجما ستة في مكانها لتحسين عملياتنا، ويمكننا استخدام الرقمنة للتركيز على منفعتها الرئيسية، باستثناء العمل المضاف إلى القيمة الدنيا الموجود في الشركة، ويمكن تحسين كل عملية وزيادة الإنتاجية، وتعد الكفاءات الناجمة عن هذه التكنولوجيا هائلة جداً للشركات الكبرى.



أتاح لنا العمل الإلكتروني توسيع أسواقنا وإيجاد زبائن جدد، أصبحت قاعدة الموردين لشركة GE أكثر عالمية، كما أن حجمنا زاد من الاستثمارات التكنولوجية، فكون الشركة كبيرة يساعد على ذلك، وفيما يخصني فإن الحصيلة النهائية في عالم الإنترنت، هي أن أرباح الإنتاجية وأسهم السوق في شركات «الاقتصاد القديم» تقزّم فرص نمو نماذج «الاقتصاد الجديد».

كان المرتابون الظانون أننا لم نعد قادرين على إيجاد المزيد من الفعاليات والكفاءات في GE، يسألونني عمّ إذا بقي في الليمون عصير*.

* أي إذا ما بقي لدينا ما نعطيه أو نقدمه.

أعطتنا شبكة الإنترنت ليموناً جديداً سليماً، وغريب فروت* وربما بطيخاً، كلها على طبق كبير.

رأينا فرصة الإنترنت في قطع ثلاث: الشراء، والصنع، والبيع.

الشراء ـ هو ما تبتاعه الشركة ـ وقد بلغ 50 بليون دولار سلعاً وخدمات كل سنة، ومنحنا نقل بعض هذا النشاط إلى المزايدات الإنترنتية فرصة الوصول إلى مزيد من المورّدين والتكاليف الأدنى، حتى أن حصولنا على ميدالية فضية من الإنترنت هذا سيجلب لنا وفورات هائلة.

كنا نسمع، مبدئياً، عن وفورات تتراوح بين 10 و20% في كل شيء نشتريه. وعندما هبطت إلى الحد الأدنى تبين أن الوفورات أكثر في المدى المحصور بين 5 إلى 10%. وكان الموردون الجدد يجلبون معهم، في حالات عديدة، مزيداً من التكاليف، والرسوم، والضرائب، وأجور الشحن والأجور الأخرى الجديدة، ومازال هناك وفر ضخم على البلايين الستة التي زايدنا عليها في عام 2000، والـ 14 بليون التي نتوقع شراءها عبر الإنترنت في عام 2001.

وفيما يخص GE كانت تحسينات «الصنع» الناجمة عن الرقمنة تشكل الجوهرة المخبأة، لدى الشركات الكبرى ما أسميه «الأعمال المستعجلة»، وعمليات الغرف الخلفية الهائلة التي تولد أكواماً من الأوراق. فالرقمنة تلغي كثيراً من ذلك وغيره من الأعمال المرهقة وتحسّن نوعية الوظيفة بالنسبة للكثيرين، حصلنا عام 2000 على أرباح قدرها 150 مليون دولار، وفي عام 2001، نتوقع أن نوفر بليون دولار بفضل الرقمنة، حتى بعد كلفة التطبيق البالغة 600 مليون دولار.

وعلى جانب «البيع»، أتاحت لنا الشبكة تحسين الخدمات، استطعنا الإنجاز بسرعة أكبر، واستطاع الزبائن الحاليون والجدد الحصول على مدخلات حول شحناتهم بدون إجراء اتصالات هاتفية كبيرة، كانت تلك نهاية مهمة مرسل السلع

* يسمى في بلاد الشام «كريفون». (المترجم).

الذي يطمئن الزبون خطأً بأن طلبه في الطريق، ويربط هذا الأمر بالسيجما ستة يمكن تقديم خدمة أفضل للزبون، لدينا 7 بلايين دولار مبيعات على الإنترنت في عام 2000 و14 بليون دولار إلى 15 بليون دولار في عام 2001.

أقلعت الرقمنة فور دخولها إلى نظامنا عامل. وطلبت من قادة أعمالنا في اجتماع الإدارة في بوكا في يناير من عام 1999 أن يقدموا خير ما يرونه بشأن العمل الإلكتروني في جلسات الاستراتيجية في يونيو، وفي مارس دعوت أول ضيوف من ضيوف أعمالنا الإلكترونية الأربعة في الخارج إلى اجتماع المجلس التنفيذي للشركة، وهم جوليماند (Joe Liemandt) من ترايلوجي سيستيم (Trilogy System)، ولو غيرستنير (Lou Gerstner من IBM)، وريتش ماك جين (Rich McGinn) من لوسنت تكنولوجيز (Lucent Technologies) وجون تشيمبرز (John Chambers) من سيسكو(Cisco).

إن الذي أرعبنا وخوّفنا كثيراً من تهديد dot.com هو جو، أما لو (Lou) فقد أعادنا إلى الواقع بآرائه العملية حول الشبكة ودور الـ dot.com، في حين وصف ريتش (Rich) كيف أن هذه التكنولوجيات الجديدة مازالت في مهدها وطرح تصوراً لما يمكن أن يصبح الإنترنت في المستقبل، وقام جون ببيان أن أكبر فائدة من فوائد التكلفة يمكن أن تأتي من استخدام الإنترنت لتبسيط عملياتنا الداخلية وجعلها أكثر انسيابية.

ساعد جو ليماند على تنبيهنا، كنت أعرفه يوم كان طفلاً في بيتسفيلد، كان والد المرحوم المخطط الاستراتيجي عندي في الشركة في الأيام الأولى من عهد البلاستيك، وضح جو بعبارات لا لبس فيها أن هناك آلافاً من الشباب ينتظرون في الخارج لاقتناصنا واحداً تلو الآخر.

قال: «أنتم كبار، وسمان، وصمٌّ بكم، أنتم هدف سهل وفريسة سهلة».

كانت تنبؤاته القاسية والمفرطة هي ما نحتاجه لتنشيط المكان، جمعنا فريقين كانا منفصلين في أبنية مختلفة في معظم الحالات، لتحليل نماذج يمكن تحميلها

على الإنترنت وتستطيع أن تفعل لنا ما كان موقع Amazon.com يحاول فعله لعملية بيع الكتب.

وبالحماس الثوري النموذجي صممنا هذه الوحدات على هيئة فرق (DYB) "destroyyourbusiness.com"، غاية فرق DYB هي تحديد نموذج العمل الجديد لأعمالنا الموجودة دون تدخل من أولئك الموجودين والذين كانوا يقومون بها «بالطريقة القديمة».

جاء الفصل التالي من ثقافتي الخاصة في رحلة عمل في ربيع عام 1999. التقيت بالرئيس التنفيذي لوحدة GE في لندن لتمويل الزبائن والبالغ من العمر 36 عاماً، وصدف أن ذكر أثناء مراجعة عملنا أنه التقى قبل قليل بمعلمه.

فسألته: «معلمك؟ لم لا تعلم أنت الاحتمالات العالية؟».

فقال: «لا، هذا أمر مختلف، منذ الثالثة من عمري وأنا أقضي ثلاث إلى أربع ساعات أسبوعياً يعلمني كيف استخدم الإنترنت فأنا مريده!!».

سرعان ما أحببت الفكرة، خاصةً وأن شاباً بهذا العمر يستخدم معلماً، وفي اليوم التالي كنت ألقي كلمة على مائدة الغداء في بودابست أمام مجموعة من المتعهدين الهنغاريين، واعتقدت كالمعتاد أني كنت أنقل لهم أنواع الحكمة كلها. وبعد الكلمة، هرع إلى عدد من المستمعين ليقدموا مديحهم المألوف للكلمة، ثم قالوا: «لديك فكرة عظيمة واحدة علينا جميعاً أن نتذكرها»، لقد امتعضت بهدوء بيني وبين نفسي لأن «ملاحظاتي الفصيحة والبليغة» كلها قُلصت إلى فكرة واحدة، وأكدوا أن فكرة التعليم والتعلم ضربت على الوتر الحساس.

وعندما عدت إلى الوطن طلبت من قمة القادة الخمسين أن يأتوا بمعلمي انترنت ويفضل أن يكونوا دون الثلاثين من العمر، إن المعلمين، وكثير منهم تقل أعمارهم عن نصف أعمارنا، كانوا يعملون معنا أنماط نياندرتال ثلاث أو أربع ساعات أسبوعياً، لدي اثنان، إن معلمتي الرسمية هي بام ويكهام

(Pam Wickham) التي تعمل في قسم العلاقات عامة في GE، إنها تحب الإنترنت حقاً، وتعرف كل شيء عنه، وكانت عامل الرئيس في إقامة أول موقع شبكة انترنت لشركة GE في أعمال البلاستيك، ومن ثمّ رفعت إلى مقر القيادة.

أما مساعدتي روزان (Rosanne) فكانت منقذتي اليومية، ففي كل مرّة أتعثر، أصرخ عبر الباب «رو، ساعديني»، فتعرف أنه حان الوقت للتدخل، وتخرجني من الورطة التي وقعت فيها لدى محاولتي أن أتقدم أكثر مما أعرف من مهارات. وكانت دائماً قادرة على حل مشكلاتي.

وسعنا في مطلع عام 2000 البرنامج ليشمل 3000 مدير في الشركة، كانت طريقة عظيمة لقلب الشركة رأساً على عقب، كان لدينا اجتماع يضم مديرين شباب ألمعيين ونشيطين مع الإدارة العليا في الشركة، كانوا يعلمونهم الإنترنت. وكان المديرون يكتشفون، من خلال أحاديث عرضية عديدة أثناء جلسات تعلّم الإنترنت هذه، مواهب جديدة ويكتسبون فهماً أفضل لما يجري فعلاً في الشركة.

حتى أننا وظفنا «معلماً» للمجلس، ففي أكتوبر من عام 1999، طلبت من سكوت ماك نيلي (Scott McNealy) الرئيس التنفيذي لصن ميكروسيستمز (Sun Microsystems) أن يكون مديراً، استخدمناه لتحدي تفكيرنا كله. لقد تحدى، وقدم بطريقته الصريحة الواضحة عرضاً عظيماً استحوذ على انتباه الجميع واهتمامهم في اجتماع المسؤولين في كرتونفيل في عام 1999.

لم يكن سكوت ناقداً رهيباً وبناءً فحسب، بل أصبح كذلك زميلاً لي في لعبة الغولف، (كانت فرص فوزه، في عمري، تتحسن، وكان لدى سكوت حس كبير بالفكاهة، وصلني منه رسالة إلكترونية تقول إنه وزوجته قد رزقا بطفل رابع. وقال سكوت في الرسالة هذه، «ينبغي ألا أستغرب فمازلنا نلعب الهوكي بدون حارس مرمى»).

كنا نتعلم الكثير من شركة GE، ولكن مازال علينا ضغط هائل لمحاكاة نموذج البيع والشراء عبر الإنترنت والقفز إلى أمور يمكن أن تكون معيقة، وخير مثال

على ذلك هو التبادلات الإلكترونية عن طريق طرف ثالث، وكنا كغيرنا ننسى قانون العمل التجاري الأساسي وهو: «لا تدع فريقاً ثالثاً يدخل بينك وبين زبائنك أو مورديك»، فتلك العلاقات تستغرق زمناً طويلاً كي تتطور وتنمو، وثمينة جداً بحيث لا تجوز خسارتها.

ومن الأمثلة الجيدة على ما تجنبناه هو موقع Plastics Net، الذي كان يعمل في التجميع في مجال البلاستيكيات عبر الإنترنت، ليس لديه منتج سوى ما يستطيع اكتشافه من مصادر بلاستيكية، ويحصل على نسبة من كل ما يبيعه، متحولاً بذلك إلى وسيط في حين أنه ينبغي أن يتخلص ممن يقف بينه وبين الصانع والمشتري.

ومن جهتنا، كان لدينا موقع Polymerland.com، إن غاري روجرز الذي شغل حينها منصب رئيس تنفيذي لأعمال البلاستيك قبل انتخابه نائباً لرئيس الشركة في يونيو من عام 2001، كان رائداً للأعمال الإلكترونية في الشركة، وخلافاً لموقع Plastics Net، كان يعلم أن لدينا المنتج كي نبيعه ولدينا المعلومات لبيعه، في ذلك الوقت كان هذا الموقع ينتج أقل من 10.000 دولار أسبوعياً من مبيعات عبر الإنترنت. أي أكثر مما كان موقع Plastics Net يجني.

ولكي تبني البلاستيكيات هذا العمل، غيّرت خططها المحفزة على البيع لتشجيع المبيعات عبر الإنترنت، وتفريغ المختصين في الأعمال الإلكترونية في المناطق من أجل الحصول على زبائن يرتاحون في الشراء عبر الإنترنت، تحمست لنموذج البلاستيكيات ودعمته متابعاً ومشجعاً الإدارة عبر الهاتف والبريد الإلكتروني، كنت أتصل بهم يومياً، كانت تجربة تعلم كبيرة ومجالاً واسعاً للخبرة. إذ تعب الجميع من سماعي أتحدث عن موقع البلاستيكيات وشرعوا يحتشدون حول عاملين في موقع Polymer land.

كان التعلّم ينتشر.

كنا نعتقد، أساساً، أن مبيعات البلاستيكيات عبر الإنترنت سوف تصل إلى 500 مليون دولار في عام 1999، حقق العمل مبيعات بقيمة بليون دولار، لقد قللنا من أهمية الفرصة، لم نحلم كثيراً لأننا كنا نظنها جراحة دماغية، لم تكن كذلك. فاليوم يبيع موقع Polymer land بما قيمته 50 مليون دولار أسبوعياً وسوف تصل إلى 2.5 بليون دولار سنوياً في عام 2001.

لم تكن البلاستيكيات وحدها، ففي عام 2000 بلغت مبيعاتنا عبر الإنترنت في الشركة 7 بلايين دولار، وفي حين كان معظم هذه العائدات من الزبائن الحاليين الذين تحركوا عبر الإنترنت، فقد ربحنا أيضاً زبائن جدداً وأسهماً متزايدة من الزبائن الحاليين.

ومن حماقاتنا أثناء ذروة الهوس الإنترنتي رغبتنا في إنشاء مواقع، أي مواقع، وكان ذلك انعكاساً لحماستنا ونشاطنا ولكن بدأ الأمر يخرج من أيدينا بحلول عام 2000، أنشأ قسم الأدوات موقعاً هزلياً باسم MixingSpoon.com، كان موقعاً عظيماً: كان لديه وصفات طعام مع طرق إعداده، ومجالس نقاش، وتحميلات قسائم، وأفكار تسوق مفيدة، وكل ما يحتاجه الطباخ في المطبخ. أما المشكلة فكانت أن هذا الموقع لا يبيع أي أدوات.

أصبح هذا الموقع ابن الملصق الإعلاني لما أسميناه مواقع dot.com.dust، التي ابتكرت لتبدو جميلة ولكن لا مسوّغ مالياً لبقائها، ولقد تعلمنا أنه لم يكن بالإمكان ملء الشاشة ـ إما بالمنتجات مباشرة، أو بالخدمات بصورة غير مباشرة ـ فلا داعي لإنشائها.

وسرعان ما استخلصت فرق DYB العائدة للشركة أن الإنترنت يقدم فرصاً أكثر من التهديدات، فنقحنا مهمتهم بحيث أصبحوا يعرفون باسم فرق «نمِّ عملك» GYB (growyourbusiness.com)، فلم يعودوا منفصلين عن مسار العمل الرئيسي، واندمجت فرق الرقمنة في نماذج عمل قائمة.

بعثت في يونيو من عام 1999 رسالتي الإلكترونية الأولى إلى أنحاء الشركة وأقسامها كلها (أعلم أني تأخرت)، وفي غضون 48 ساعة حصلت على 6000 جواب إلى موقع منفصل كنا قد أنشأناه، وشرع المستخدمون في الشركة من كل عمل، وفي كل عملية في أنحاء العالم، بدءاً من العمال إلى مستوى الإدارة الأعلى، يردون على رسالتي الإلكترونية يعرضون أفكارهم وانطباعاتهم واستجاباتهم وردود فعلهم وشكاواهم، وهمومهم، وما يثيرهم، فانخرط الجميع في اللعبة بلا استثناء.

أدت مبادرتنا في العمل الإلكتروني إلى طرق عديدة جديدة للقيام بالعمل. فوضع قسم البلاستيكيات حساسات الإلكترونية في صوامع التخزين لبعض الزبائن الكبار، تقوم هذه الحساسات بإنذار مخازن GE بآسيا عندما تهبط مستويات المواد، وتصدر طلباً جديداً عبر الإنترنت لسد النقص في المنتج. ويستخدم رأسمال GE الشبكة لمراقبة التدفق اليومي للمدفوعات النقدية الداخلة إلى بيان دخل زبائن القروض والخارجة منه، فيعرف قسم العمل ذي الصلة فوراً متى يمكن أن يقصّر الزبون، مقلصاً احتمال الخسارات، لدى غالبية قادة الأعمال في GE الآن فسحة رقمية على شاشات حواسيبهم تعرض لهم أحدث المعطيات المهمة في زمنها الواقعي لتساعدهم في إدارة أعمالهم.

كانت كل إدارة عليا تشارك، كل يوم جمعة، في البيع والشراء وإعداد الأرقام لأكبر 22 عملاً من أعمال GE، وكانت الأرقام تشكل لقطة سريعة لما باعه كل قسم عمل عبر الإنترنت، وعدد المزايدات التي أجراها، وعدد الانكماشات التي حدثت في المزاد، وما الهدف الذي حدد للسنة، وإلى أي مدى ازداد، إن وضوح هذه الأرقام الأسبوعية لكل فرد ينشطه ويدفعه إلى عمل المزيد.

إن العمل الإلكتروني هو النشاط الوحيد الذي تبدو فيه الأهداف التي أعدت قبل ثلاثين يوماً مضحكةً بعد ثلاثين يوماً لأن منحنى التعلّم فيه شديد الانحدار. وكنا دائماً نُصدم عندما نعيد النظر إلى ما كنا نعتقد أننا نعرفه.

وهناك درس آخر مهم أتى من جون تشيمبرز (John Chambers) من سيسكو (Cisco)، ذلك أنه حثنا على إغلاق «المسارات المتوازية» لعمليات تدفق العمل عبر الإنترنت وخارجه، ظل عاملون يعتمدون على الورق ولم يستخدموا الرقمنة فعلاً لدفع الإنتاجية، إلاّ بعد أن فعلنا ما حثنا عليه، وفي غضون أشهر من تاريخ عرض جون، كان أكثر من 150 مديراً يدبّون في أرجاء سيسكو كلها، كل منهم كان يريد ما الذي كانت سيسكو تفعله لرقمنة تدفق العمل، وسرعان ما أخرجنا الطابعات وناسخات العمل الإنترنتي، وشرعنا في نقل تقارير السفر والنفقات، والمعلومات المتعلقة بالأرباح، وكل تقرير مالي داخلي، إلى الإنترنت.

صار كل منهم يفكر رقمياً، وليس غريباً أن تسمع اليوم قادة أعمال في GE يقولون إنهم ليسوا بحاجة إلى ورق في مكاتبهم، فكان ذلك نقلة ذهنية عظيمة للمؤسسة برمتها.

جلست في ذلك الربيع أستمع إلى عرض لمراجعة عمل قدمه قسم التأمين العقاري. لخص قائد هذا القسم استراتيجيته لإزالة ما أسماه «نقاط التماس» وهي خطوات الحصول على الموافقات حيث يقوم أحد الموظفين بتسليم الأوراق اللازمة للمسؤول المختص، فإن طبقوها فإن 30% من التكاليف عامة ستسقط من حساب العمل.

كانت تلك بداية استراتيجيتنا «الإحداث الإلكتروني»، لقد تبين لنا أن رقمنة تدفق العمل يمكن أن تُحدث وفورات هائلة: 10 بلايين دولار أو 30% من إجمالي نفقاتنا عامة، كانت الفرصة مترنحة، وكنا نناضل دائماً لنكون أكثر كفاءة. فوجدنا في الرقمنة ضالتنا المقدسة من تخفيض النفقات عامة.

وأخيراً، سوف يحسّن العمل الإلكتروني مهمات كثيرة، ولنأخذ المبيعات مثلاً: يقضي البائع هذه الأيام 25 - 30% من وقته في مواجهة الزبون، ويقضي الباعة وقتاً كبيراً في إدارة الطلبات وتسهيلها، والمجادلة بشأن سندات القبض، وإيجاد

شحنات متأخرة يستطيع الإنترنت أن يقوم بهذه المهام كلها بكفاءة أكثر، إننا نزيد زمن مواجهة الباعة مع الزبائن محولين أدوارهم من مستلمي طلبات وميسري أعمال إلى مستشارين حقيقيين.

أصبح بإمكان الأطباء والمصورين الشعاعيين الآن، في أنظمتنا الطبية، في دنيفر (Denver) أن يفتحوا صفحة الموطن لديهم ويقارنوا المعطيات المتعلقة بمرضاهم مع آلاف غيرهم ـ دون تسميتهم ـ في أنحاء العالم، تتيح لهم معطيات الأداء النسبي هذه معرفة كيفية المقارنة مع المشافي الأخرى، ولدينا في الإنترنت عروض خدمات يمكنها إصلاح الفروق بين المتوافر واللازم توافره حسبما يرونه.

وفي أعمال توليد الطاقة، يمكن أن يذهب رؤساء المهندسين في المنشآت المحلية إلى صفحة الموطن لديهم ويقارنوا معدل الحرارة واحتراق الوقود لعنفاتهم مع العنفات الموجودة في مئة منشأة أخرى غير مسماة، وبنقرة أخرى يستطيعون طلب رُزم خدمات منا لنصل إلى مستوى الأداء العالمي.

لقد أُنشئ العمل الإلكتروني وقاعدة GE القائمة ليخدم كل منهما الآخر.

أصبح العمل الإلكتروني جزءاً من الحمض الوراثي (DNA) للشركة لأننا وجدنا في النهاية أنه الوسيلة التي نعيد بموجبها ابتكار GE وتحويلها.

أما أنا فما زلت أتصارع مع حاسوبي.

«يا روا! تعالي ساعديني!! أنا في ورطة».

❖ ❖ ❖

القسم الخامس

النظر إلى الوراء
التطلع إلى الأمام

الفصل الثالث والعشرون

«اذهب إلى البيت، يا سيد ويلش»

كنا نطير إلى بروكسل يوم الخميس يوم السابع من يوليو من عام 2001، يساورنا الأمل في الحصول على الموافقة النهائية من اللجنة الأوروبية على ضم هوني ويلإانترناشيونال (Honeywell International) إلى شركة GE لقاء 44 بليون دولار، وكنت ورئيس هوني ويل إنترناشيونال، مايك بونسينيور (Mike Bonsignore) قد أعلنا عن الصفقة قبل ثمانية شهور طويلة في أستوديو ستردي نايت لايف (Saturday Night Live) العائدة لمحطة NBC في نيويورك ومنذ تلك اللحظة انكبّ آلاف من عاملين في الشركتين بحماس على وضع خطط الدمج موضع التنفيذ.

وعندما صعدت ومايك سميث (Mike Smith)، رئيس قسم إلكترونيات الطيران في شركة هوني ويل إلى الطائرة في نيويورك، كان فريقنا في بروكسل قد اتخذ خطوة مهمة في اتجاه حل قضايا أثارتها قوة العمل الأوروبية لشؤون الدمج، كنا قد عرضنا في مطلع الأسبوع أن نتخلى عن 425 مليون دولار في مبيعات الطيران العائدة لهوني ويل وهو أكبر تنازل يُقترح لضمان موافقة اللجنة الأوروبية على الدمج.

شملت التنازلات تخلي هوني ويل عن المحرك الجديد للطائرات النفاثة الإقليمية ومشغلات محركات هوني ويل، التي كان من ضمن زبائنها كل من GE، وأكبر منافسيها في المحركات، رولز رويس وبرات ويتني (Rolls Royce and Pratt & Whitney)، شعرنا أن للتنازلات معنى وأنها كافية طالما أن المسؤولين المناهضين للتروستات في الولايات المتحدة وفي 11 بلداً أخرى قد اعتبرت التنازلين غير ضروريين.

لقد استغربت عندما اتصل مندوب التنافس، مكتب ماريو مونتي (Mario Monti) في الليلة السابقة على مغادرتنا حينما كنت في بوسطن أُلقي كلمة في مدرسة الأعمال في جامعة هارفارد في يوم مدرسي، يطلب مني إلغاء اجتماع المواجهة المحدد يوم الجمعة ذاك، لم تكن تلك إشارة خير.

ومع ذلك كنا نتابع طريقنا إلى بروكسل، وبقي فريقنا على مائدة المفاوضات يقيّمون رد فعل قوة العمل على ما اقترحنا، كانت هذه المفاوضات صعبة لأن قوة العمل تطلب أن تأتي بحلول، وعملياً، أنت تفاوض ضد نفسك.

ورغم العقبات كنت متفائلاً في إنجاز المفاوضات وعقد الصفقة، كنت أتصفح مذكرة بأهم الوقائع والقوانين ذات الصلة مع مايك سميث في الطائرة. من المحتمل أن تطلب اللجنة أكثر من عرضنا الأول، وكان مايك يساعدني في فهم التضمينات الاستراتيجية لكل قطعة من قطعه الإلكترونية الخاصة بالطيران، كنت أحاول إيجاد 30 - 50 مليون دولار «حلواناً» يمكن أن يُرضي مطالب اللجنة.

كانت عملية مؤلمة، إذ أنشأ مايك وفريقه هذه الأعمال من الصفر، وعندما كنت أتحدث عن تنازلات ممكنة في خط المنتجات، شعرت وكأني أجرده من أطفاله، فإن اشترى زعيم عمل قطعة من عمل البلاستيك العائد لي فإنه ينتزع جزءاً من معدتي.

وفجأة تلقيت هاتفاً وأنا في الطائرة من دينيس دامرمان وبن هينيمان في بروكسل، قوة العمل تطلب تنازلات إضافية تقدر ببلايين الدولارات وليس بالملايين.

أغلقت ومايك المذكرات، للأسف!! لن تتم هذه الصفقة.

لقد انطلقت هذه الصفقة، التي وصفتها وسائل الإعلام أنها أكبر صفقة ضم في التاريخ، ببراءة تامة.

كنت في 19/ أكتوبر/2000 في صالة بورصة نيويورك (NYSE) مع صديق قديم. كان عظيم بريمجي (Azim Premji)، المتعهد الذي التقيته قبل أحد عشر عاماً في رحلتي الأولى إلى الهند، موجوداً في المدينة للاحتفال بإدراج شركته ويبرو (Wipro) في بورصة نيويورك، وجئت لأساعد عظيم في تسريع عملية تسجيل شركته.

وبعد أن قرع عظيم جرس الإغلاق في الساعة الرابعة بعد الظهر ذهبنا إلى صالة الصرافة، استدار مراسل قناة CNBC الذي كان يجري مقابلة مع عظيم وألصق الميكروفون في وجهي، سألني هذا الصحفي، بوب بيساني (Bop Pisani)، عن رأيي في ما قيل إن يونايتد تكنولوجيز (United Technologies) سوف تشتري هوني ويل.

أجبته قائلاً: «إنها فكرة رائعة».

فسألني: «ماذا أنت فاعل بهذه المسألة؟».

فأجبته: «لابد من العودة أولاً ومن ثم نفكر في الأمر».

والحقيقة هي أني كدت أقع على الأرض، نظرت إلى شريط الأسعار فرأيت أن سعر سهم شركة هوني ويل قد ارتفع إلى نحو 10 دولارات، فجاء نبأ بوب بيساني مفاجئاً تماماً ـ والواقع أنه استحوذ عليّ.

لقد نظرنا إلى هوني ويل في مطلع السنة. وظننت أنها ستكون صفقة مناسبة لشركة GE، إذ كان عملها مكملاً لعملنا في حقول ثلاثة: محركات الطائرات، والأنظمة الصناعية، والبلاستيكيات، ولم يكن هناك تراكب على صعيد المنتج. فهوني ويل، مثلاً، رائدة في حقل المحركات النفاثة الصغيرة، في حين أن GE تعد رائدة في حقل المحركات النفاثة الكبيرة، وسوف تضيف الصفقة إلى GE ما إجماله 25 بليون دولار عائدات، و120.000 موظف.

وفي فبراير من عام 2000 بعد أن نظر موظفونا إلى الصورة المالية عن كثب، لم يحب أحد تلك الصفقة بالسعر الذي اعتقدنا أنه ضروري في ذلك الوقت لضم هوني ويل، كان السهم يباع حينذاك بين 60$ - 50$.

وتغيرت أمور كثيرة منذ فبراير، إن لاري بوسيدي الذي دمج الأيدسيغنال مع هوني ويل في أواخر عام 1999 وأصبح رئيساً للشركة، قد تقاعد في إبريل، وفي الربع التالي أعلنت هوني ويل أنها لن تسمح بهبوط أسعار أسهمها وتقديرات مكاسبها، ومع ذلك هبطت أسعار أسهم هوني ويل في اليوم السابق لزيارتي إلى البورصة إلى 36$.

وبوجه الإجمال، أدى ضعف نتاج الشركة في ربع السنة تلك إلى هبوط قيمة سوقها حتى 35 بليون دولار في حين كان في مطلع عام 2000 أكثر من50 بليون دولار.

تركت سوق البورصة يضمر لأعرف المزيد، فشرعت أجري اتصالات هاتفية قبل تناولي العشاء تلك الليلة، وصلت إلى عضو المجلس سي كاثكارت (Si Cathcart) وذكّرته بأننا نظرنا إلى هذه الصفقة من قبل، وتبدو جذابةً، حسب السعر الحالي، وطلبت من دينيس دامرمان أن يأتي إلى نيويورك صبيحة اليوم التالي مع فريق للعمل على إنجاز هذا الضم المحتمل.

كنا في خضم معركة اختيار خلفٍ لي، لذلك دعوت المرشحين النهائيين الثلاث لتقديم اقتراحات تسرع ما يمكن أن نفعله وتيسّره، كلهم كانوا راغبين في دخول الصفقة خاصةً، جيم ماك نيرني (Jim Mc Nerney) الرئيس التنفيذي لقسم محركات الطائرات.

والواقع أن ماك نيرني وديف كالهون (Dave Calhoun) رئيس عملياته كانا يشتغلان خلال الأسابيع القليلة الماضية مع فريق من المصرفيين الخارجيين، سعياً وراء إنجاز صفقة هوني ويل المحتملة، كانوا يقترحون علينا عقد صفقة الضم. وأعلم كذلك أن لويد تروتر (Lloyd Trotter) الرئيس التنفيذي لأنظمة GE

الصناعية، قد أحب عمل هوني ويل الصناعي، حتى قبل دمج هوني ويل مع الايدسيغنال، كان لويد محبذاً للصفقة.

وفي صبيحة اليوم التالي، الجمعة، قدمت طائرتا هيليكوبتر من فيرفيلد إلى نيويورك وعلى متنهما فرق من موظفي GE مزودين بمعطيات من المراجعات الداخلية السابقة، هتفت إلى بيل هاريسون (Bill Harrison) رئيس مصرف تشيزمانهاتن (Chase Manhattan) وطلبت منه إن كان بالإمكان إرسال نائبه ورئيس مصرفه الاستثماري، جيوف بويسي (Geoff Boisi) ليكون مستشاراً لنا في المفاوضات، لبى الطلب على الفور وهرع إلى مكاتب GE في مركز روكفلر ليطلع على الأرقام ويدققها مع فريقنا.

لقد أشركنا جيم ماك نيرني وديف كالهون في المناقشة عبر الفيديو، وكانا يعتقدان أن إلكترونيات الطيران العالية التقنية في هوني ويل متلائمة تماماً مع محركاتنا للطائرات ـ دون تداخل أو تراكب إطلاقاً، وضعنا عمل المحركات الصغيرة في هوني ويل في سوق ليس لدينا فيه عروض تنافس رولز أويرات. أظهر تحليل لويد تروتر للجانب الصناعي النتيجة نفسها ـ أي لا وجود للتراكب أو التداخل مع منتجات GE.

وقبيل انتهاء المؤتمر الفيديوي، استخلصنا أنه بالإمكان إضافة زيادة متواضعة في العرض ونخلق حالة أكثر إقناعاً لهوني ويل من يوناتيد تيكنولوجيز (UT). ففي صفقة UT تراكب منتجات أكبر واحتمال أكبر لقضايا مناهضة للتروستات. فأدركنا أنه ينبغي أن نتصرف بسرعة، سمعنا أن مجلسي الشركتين كانا يلتقيان لإعطاء موافقتهما النهاية على الدمج.

كان لتقديمنا عرضاً مضاداً ميزة واحدة، إذ تسربت شروط ضم UT، فعرفنا ما نحن في مواجهته، خططت UT لشراء هوني ويل باستخدام أسهمهما، وبلغت قيمة هوني ويل حسب تقييم العملية التجارية أكثر من $50 بقليل للسهم الواحد، أو 40 بليون دولار إجمالاً.

اعتقدت أن UT تحصل بذلك على صفقة جيدة، وعلمت أن بإمكاننا عرض سعر أعلى.

بحث ودينيس الأثر الذي يمكن أن تحدثه الصفقة على إحالتي للتقاعد، إذ خططت لترك الشركة متقاعداً في 30/إبريل/2001 بعد خمسة أشهر من بلوغي سن الخامسة والستين، فإن عقدنا الصفقة فلابد من بقائي مدة أطول كي أرى أنها نجحت، فلا أستطيع أن ألقي عملية ضم كهذه على عاتق رجل جديد يحل محلي.

ومن جهة أخرى لا أستطيع عدم الإسهام في أكبر صفقة في تاريخ GE وتركها تمر دون مبالاة مني، فإن عقدنا صفقة هوني ويل سأبقى فترة أخرى، ولكننا لا نستطيع تأخير اتخاذ قرار بمن سيحل محلي، سيكون هذا الشخص «الرئيس المنتخب» لفترة عدة شهور أخرى أكثر مما هو مخطط.

ولدى اتصالي بدينيس وبأعضاء المجلس هاتفياً وافقوا على الاستمرار بالعرض، هتفت في حوالي الساعة 10:30 صباحاً إلى مقر قيادة هوني ويل في موريستاون (Morristown)، في نيوجيرسي لأتحدث مع الرئيس التنفيذي مايك بونسيتور، كان قد دخل جلسة تنفيذية مع مجلسه، تواً، لبحث عرض UT، ولم تشأ مساعدة مايك الإدارية مقاطعة اجتماع المجلس.

ولحسن الحظ أن مساعدتي التنفيذية روزان بادوسكي كانت تعرف مساعدة مايك التي كانت مساعدة احتياطية للاري بوسيدي، فاتصلت بها رو وأقنعتها أن الأمر مستعجل، ونقلت رسالتي التي سأعلنها في مؤتمر صحفي حال تقديم العرض إلى هوني ويل إن لم تدخل إلى الاجتماع وتبلغه بالمكالمة.

جاء مايك إلى الهاتف وقال إن المجلس على وشك إنجاز الصفقة في غضون خمس دقائق.

فقلت له: «لا، سأقدم لك عرضاً أفضل».

وقلت له: إني على استعداد لأن أستقل طائرة هيليكوبتر لألتقي به وبمجلسه في مورستان في غضون ساعة، فقال: «لا لزوم لذلك، فإن كنتم جادين، فابعث بالعرض مكتوباً»، فقلت له: «لا مشكلة في ذلك، سأبعثه لك على الفاكس في غضون دقائق».

كتبت الخطوط العريضة الأساسية لعرضنا على ورقة، وكانت بين يديه بعد عشر دقائق أي في الساعة 11:20 صباحاً، اقترحت مبادلة سهم GE بسهم هوني ويل، وكتب له أيضاً: «مايك، أريد أن آتي إلى مورستان بأسرع ما يمكن لأوضح لكم أي قضية بل كل المسائل التي تخطر ببالك».

وبعد فاكسي وحديثي الهاتفي اللاحق انفض مجلس شركة هوني ويل وأرجأ موضوع UT، أما مجلس UT فقد أقرّ الصفقة وكان ينتظر خبراً من هوني ويل. وبفضل إرجاء مايك للقرار، فتح الباب للتفاوض بيننا.

وبعد إغلاق السوق، أعلنت UT أنها أنهت محادثات الدمج، وبدأت تتسرب أخبار دخولنا إلى الصفقة.

بدا لي عندما غادرت المكتب يوم الجمعة ليلاً أننا سنتمكن من عقد الصفقة. نزلت إلى المدينة للقاء أندي لاك (Andy lack) الذي كان رئيساً لقسم الأخبار في قناة NBC، وزوجته بيتسي (Betsy) وجين (Jane) على مائدة العشاء في كامبانا (Campagna) وهو مطعم إيطالي في الشارع رقم 21 ليس بعيداً عن بارك افينيو ساوث (Park Avenue South)، لم أتمكن من الاتصال بجين خلال النهار. فأخبرتها بالنبأ بصورة مثيرة على مائدة العشاء تلك الليلة.

لم تتلق النبأ كما يجب، بل فهمت الموضوع، لأنها كانت تتطلع إلى تقاعدي في إبريل، كنا قد بدأنا نصمم بيتاً جديداً أصغر في فيرفيلد، وقبل أسبوع فقط وقعت عقد استئجار لمكتب في شيلتون (Shelton) في كونيكتيكت، وكنا نخطط

لقضاء إجازة لمدة عشرة أيام في كابري (Capri) في إيطاليا خلال شهر يونيو. فإن عقدنا الصفقة فذلك يعني بوضوح أن خطط عطلتنا سوف تتغير.

نشرت الصحف في ذلك الصباح أننا نتفاوض مع هوني ويل.

التقيت بعد ظهر يوم السبت بصحبة دينيس دامرمان، وبن هانيمان (Heine-man) وكيت شيرين (Keith Sherin) المسؤول المالي الجديد في GE والذي حل محل دامرمان، مع مايك بونسينور، وبيتر كرايندلر (Peter Kreindler) المستشار عام لشركة هوني ويل، وريتشارد ويمان (Richard Wallman) المسؤول المالي في شركة هوني ويل، في نيويورك، اجتمعنا في مكاتب مؤسسة هوني ويل القانونية، سكادين، أريس، سليت، ميغير وفلوم (Shadden, Arps, Slate, Meagher & Flom) في تايمز سكوير (Times Square)، وبعد مفاوضات دامت ساعتين وصلنا إلى نقطة الجمود، إذ كان عرضنا ـ وكله بأسهم GE ـ دون 45 بليون دولار بقليل، أي أكثر من عرض UT بخمسة بلايين دولار.

عرضت سهماً من GE مقابل سهم من هوني ويل، طلب مايك 1.1 سهماً مقابل السهم الواحد من هوني ويل، ولم يتزحزح عن ذلك، ثم تحركت الأمور عندما وافقت على 1.055 سهماً من GE مقابل سهم من هوني ويل.

تصافحنا وتمت الموافقة على الصفقة.

وبعد أن راجع مايك الاتفاق مع مجلسه، طلب مني أن أؤكد لهم بقائي خلال فترة الدمج الانتقالية، ففعلت.

هرعت إلى مكتبنا ليقوم محامونا بإعداد الصيغة المفضلة للاتفاق، كانت الساعة تشير إلى السادسة والثلث بعد الظهر، واحتفلت بالصفقة بأن استقليت قطار D إلى ستاد يانكي (Yankee Studium) تلك الليلة لحضور لعبة الافتتاح للسلسلة العالمية (World Series) بين اليانكيز والميتز (Mets) وصلت إلى اللعبة في الوقت المحدد.

كان المحامون ومصرفيو الاستثمار يعملون يوم الأحد على إنجاز الشروط. وبدى الأمـر لدى الناظر من الخارج وكأنه صفقة انعطفت انعطافاً حاداً. والحقيقة هي أننا كنا نتطلع إلى ضم هوني ويل خلال السنوات الثلاث المنصرمة. وعندما كانت هوني ويل مستقلة بذاتها وضع فريق لويد الصناعي عينه عليها. وما إن اندمجت شركة ألايد مع شركة هوني ويل وهبطت أسهم الشركة الموحدة، حتى حدث انفراج.

إن عرض UT جعل عرضنا يبدو عفوياً.

وكان ذلك أشبه بصفقة RCA. بيد أن محور الصفقة هنا هو الطيران. فضم هوني ويل سيضاعف حجم عملنا في هذا المجال، مانحاً إيانا مدى أوسع من المحركات وشيئاً أخر لم يكن لدينا من قبل أبداً وهو إلكترونيات الطيران عالية التقنية، التي تعد دماغ الطيران.

سيضاعف الضم كذلك عملنا الصناعي، إذ هيأ لنا خطوط منتجات جديدة في الكيمياويات وأضاف النايلون إلى أعمالنا البلاستيكية، ومثله كمثل صفقة RCA قدم لنا عملاً اختصاصياً آخر مثل مولدات العنفات التي يمكننا استخدامها لمصلحتنا في المستقبل.

هناك فرق واحد ملحوظ، ففي صفقة RCA دفعنا 19% من قيمة سوق GE للحصول على 14% أرباحاً، أما في هوني ويل دفعنا 8% من قيمة سوق GE للحصول على 16% أرباحاً، شعرت أن بإمكاننا عمل المزيد مع موجودات هوني ويل كما فعلنا مع GE: الاندفاع بشجاعة أكبر إلى الخدمات، وإضافة سيجما ستة ومبادرات العمل الإلكتروني إلى عمليات هوني ويل، وقدرنا 1.5 بليون دولار وفورات من هذه المبادرات وغيرها من معايير الإنتاجية الأخرى.

فضلاً عن أننا كنا نعقد الصفقة في زمن قوتنا العظيمة، إذ اختتمنا سنة2000 بسجل من المكاسب بلغت 12.7 بليون دولار، صعوداً إلى 19%، وسجل عائدات

بلغت 130 بليـون دولار، لقـد قـضـينا خـمس سنوات متـواصلة في نمو عـشـري مضاعف على أعلى صعيد وأدنى صعيد.

لقـد عـملنا طيلة يوم الأحـد مع بيث كـومـسـتـوك (Beth Comstock) رئيـسـة العلاقات عامة في شـركة GE على إضافة تفاصيل كيفية إذاعة نبأ الصفقة إلى محللي وول ستريت ووسائل الإعلام، تُعدّ بيت نجمة، وجدتها في NBC حيث ترأست لأول مرّة العلاقات عامة للأنباء ثم عملت كرئيسة علاقات عامة (PR) للشبكة برئاسة بوب رايت، كانت حينذاك أعلى موهبة تأتي إلى GE من NBC.

ولدى تسرب مزيد من التفاصيل، شرعت بيت بالرد على موجة الاتصالات الهاتفية من المراسلين صبيحة يوم الأحد، وأخذت تعد الخطط للمؤتمر الصحفي للإعلان عن الصفقة، وكنت أعلم أن وسائل الإعلام سوف تجعل من بقائي الرئيس التنفيذي للشركة صفقة كبيرة. لم أشأ أن يتحول الأمر إلى حكاية بقائي في منصبي، فأبسط الأمور في العالم الخروج بطبل وزمر.

اقترحت على بيت، عند نقطة معينة، أن نعرض أثناء المؤتمر الصحفي شريحة فيلم عن رجل يتمسك بحياته العزيزة برؤوس أصابعه، وحسبت أننا سنهزأ بذلك الجانب من الخبر، (وتبين أننا لم نستطيع الحصول على شريحة الفيلم معاً بالسرعة الكافية).

على أي حال، لقد وقعنا الأوراق كلها في أواخر يوم الأحد ليلاً.

وفي صبيحة اليوم التالي تناولت ومايك بونسنور طعام الإفطار معاً، ثم قضينا أربع ساعات متواصلة في المقابلات الإعلامية والتحليلية، بدأنا في الساعة التاسعة صباحاً بمؤتمر صحفي أمام جمهور محتشد في أستوديو 8 في قناةNBC حيث كان يبث برنامج نايت لايف (Night Live)، جلست ومايك في المسرح على كراسي المديرين نرد على الأسئلة.

«أود أن تقابل شريكي خلال الساعات الـ72 الأخيرة».

قال مايك: «إنه محق، لقد قضيت زمناً مع جاك أكثر مما قضيت مع زوجتي في الساعات 72 المنصرمة».

لقد وضعت الأسس المنطقية للصفقة، حاولت أن أتحاشى أي تصور بأننا عقدنا هذه الصفقة من أجل أن أبقى في منصبي مدة أطول.

قلت: «ليست هذه حكاية الأبله العجوز الذي لم يستطع مغادرة معقدة، فلا تقلقوا، إنني لا أعمل لعقد صفقة أخرى قيمتها 50 بليون دولار لأظل ستة أشهر أخرى في منصبي».

عندما سأل أحدهم عن الحصول على موافقة الوكالات التنظيمية أجبته أنه لا توجد أي مشكلة أبداً في هذا السبيل، وتنبأت بأن الصفقة ستنجز في شهر فبراير.

«هذه أنظف صفقة ستشهدها بحياتك»، (مازلت أعتقد ذلك، ومازال الآخرون كلهم يعتقدون ذلك ما عدا اللجنة الأوروبية).

شعرت تلك الليلة أني على ما يرام، انقضى اليوم بخير بدءاً من مقابلاتنا مع الصحافة إلى جلساتنا مع محللي وول ستريت، كان يوماً طويلاً، لذلك بقيت في نيويورك بدلاً من العودة إلى فيرفيلد، وبينما كنت أنزع العدسات اللاصقة عن عيني خدشت قرنية إحداهما، كنت في السرير أحاول النوم ولكن الألم كان شاملاً فحال دون ذلك.

اتصلت بطبيبي الذي نصحني بالذهاب فوراً إلى مشفى نيويورك، وليعمل الحظ عمله ركبت في تاكسي سائقه لا يتكلم الانكليزية، وانتهى به المطاف إلى العنوان الخاطئ. وعندما وصلت غرفة الطوارئ في المشفى بعد منتصف الليل، وجدتها غاصة بالناس، واستغرقت ساعتين حتى رأيت الطبيب الذي خلصني من الألم على الفور.

قفلت راجعاً إلى فيرست أفينيو (First Avenue) محاولاً إيقاف سيارة تاكسي. مضى وقت قبل أن أحصل على سيارة، ولم أنم إلا بعد الثالثة صباحاً.

ولأتحدث عن توقفي عن العمل، إن عملي الطائش في منتصف الليل أعادني بسرعة إلى الواقع، وبالرجوع في الذاكرة إلى الوراء بدا لي الأمر وكأنه نذير شؤم.

آخر ما كنت أتوقعه هو مراجعة طويلة لمناهضة التروستات تجريها اللجنة الأوروبية، إن موافقة اللجنة على ضم ألايدسيغنال وهوني ويل في السنة الماضية منحتني الثقة بأننا لن نواجه أي مشكلة، إذ كان على هوني ويل، كي تحصل على الموافقة، أن تجري بعض الإصلاحات السلوكية، وتقوم بتنازل صغير ـ قدره حوالي 30 مليون دولار ـ إلى شركة الإلكترونيات الفرنسية تيلز (Thales).

والواقع أن اللجنة الأوروبية قد أفسدت دمجاً حصل بين شركات اتصالات عن بعد كبيرة وبين وورلد كوم (WordCom) وسبرينت (Sprint) إضافة إلى دمج تايم وورنر (Time Warner) وإي أم آي (EMI) إلا أن تلك الشركات تتشابك في بعض المنتجات.

إن أول تلميح لنا بوجود مشكلة صدر في يناير، إذ بدأنا نسمع أن تيلز عادت ثانية تمارس الضغط على اللجنة كي تضغط على هوني ويل لتقدم كل ما عليها من تنازلات.

طرت في11 يناير للقاء تعارف مع المندوب مونتي (monti) وهيئة الموظفين لديه، ورافقني كل من جون فاسالو (John vassallo) عنصر الارتباط مع الوحدة الأوروبية، ومحامينا الخارجي، طلبت من اللجنة أن يعطونا ما يسمونه قرار «الطور الأول» بحلول 6 مارس، وإن لم يفعلوا فإن إجراء «الطور الثاني» المطول سيؤخرنا حتى يوليو.

افتتح المندوب مونتي الاجتماع موضحاً أن التعاون بين أعضاء الهيئة كان رائعاً وأنه معجب بذلك جداً، وبعد مناقشة بعض الإجراءات أكدت على ضرورة الحصول على الموافقة على «الطور الأول» معترفاً بأن كل شركة تظهر تفعل الشيء نفسه.

في هذه الحالة لدينا سببت قوي للحصول على موافقة الطور الأول، فشركتا هوني ويل وألايدسيغنال مازالتا معاً منذ سنة فقط ولم تندمجا بعد بصورة كاملة، وأي تأخير ليس في محله ربما يفاقم مشكلتهما، قلت لابد من أن أعمل ما بوسعي للتأكد من استجابتنا بسرعة لاهتمامات اللجنة.

أخبرت اللجنة أني أسمع بأن بعض المنافسين ينظرون إلى عملية المراجعة الأوروبية بوصفها طريقة لابتزاز موجودات هوني ويل الساذجة، كنا نعلم أن لعابهم يسيل للحصول على هذه الأعمال.

كان جواب المندوب مونتي أن منافسينا لا يؤثرون على الصفقة، إذ قال: «أطمئنك أن الجوانب الابتزازية ستظل خارج هذه التحقيق».

وعندما سألته فيما بعد إن كان سيولي الأهمية ذاتها لتعليقات الزبائن والمنافسين، أجاب المندوب مونتي وإنريك كونزاليس ـ دياز (Enrique Conzalez- Diaz) رئيس فريق حالات الدمج في اللجنة، إن كلا المصدرين مهمان وضروريان للعملية.

قال كونزاليس ـ دياز إن المنافسين يعدون مصدراً جيداً للمعلومات الواقعية وبالتالي عليه أن يستمع إلى همومهم، ولكنه أضاف قائلاً، إني آخذ هؤلاء غالباً، مع «رشة ملح» (سأعرف المعنى الكامل لتلك العبارة فيما بعد).

فسألت: «هل أي منكم يظن أني سأفعل شيئاً ما بصورة مختلفة؟ فأنا لم أسلك شخصياً هذا النمط من الأساليب من قبل».

فأجاب المندوب مونتي: «أظن أنك ستفعل كل ما يمكن توقعه. سنكون صريحين وسنبحث عن كل الوسائل لتحسين النهج وتسريعه، إنني أضمن ذلك».

وبعد اللقاء جلست والمندوب مونتي إلى مائدة الغداء مدة ساعتين ونصف، فوجدته كيّساً، ذكياً، ولكنه رسمي قليلاً.

تحدثنا في مواضيع واسعة المدى، وشعرت بحدوث تفاعل فيما بيننا. ومع ذلك فقد أصر على مخاطبتي بـ «السيد ويلش».

فقلت له: «يا سيد مونتي، نادني باسمي جاك»

فأجاب قائلاً: «سأناديك «جاك» فقط عندما ننهي الصفقة».

على أي حال، غادرت الغداء متفائلاً بشأن الحصول على قرار مبكر، ومع ذلك جاءتنا أنباء سيئة في أواسط فبراير، إذ بدا وكأن قوة العمل ستشن حملة تحقيقات أكثف بشأن الصفقة، الأمر الذي سيستغرق حوالي شهور، فقررت الطيران ثانية إلى بروكسل آملاً أن أحول دون أي تأخير.

غادرت بيتي في فلوريدا بعد ظهر يوم أحد مشمس في الخامس والعشرين من فبراير وأقلعت بالطائرة مباشرة إلى بروكسل، وهبطنا في الصباح الباكر من يوم الاثنين والسماء تندف ثلجاً خفيفاً، جاء بن هانيمان وفريق من المحامين إلى متن الطائرة لعقد جلسة استراتيجية قبل أن ننطلق جميعاً إلى مقر اللجنة الأوروبية.

قرأ المندوب مونتي، على الفور، من الملاحظات وبدا أنه اتخذ قراراً بتأجيل الموعد النهائي إلى يوليو.

ناقشت قضيتي ساعة كاملة وظننت أني حققت تقدماً، بنيت المناقشة على أداء GE الأوروبي، ونجاحها الملحوظ في تنشيط الشركات التي كانت تملكها الدولة، وحضورها الأوروبي القوي بوجود 85000 موظف وعامل فيها، وعدم وجود أي تراكب أو تشابك بين GE وهوني ويل، وقدمنا علاجات لا تنازلية كتلك التي قدمتها هوني ويل وألايدسيغنال لمخاطبة أي إشكالات.

وأكدت مرة أخرى على أهمية اتخاذ قرار سريع.

بدا أن المندوب مونتي قد تأثر بهذه الحوارات واقترح أن نعود إلى الفندق ريثما يجتمع بفريقه ويدرسون النقاط التي أثرتها، تلقينا هاتفاً بالعودة الساعة 3.30 بعد الظهر ليقولوا لنا إنهم لم يغيروا رأيهم وأنهم منتقلون إلى الطور الثاني.

ومزيداً من الإزعاج والإرباك لنا، أثاروا اعتراضات غير مألوفة على الصفقة، الأمر الذي تجاوز الاهتمامات المناهضة للتروستات، إذ أرادوا أن يدرسوا «مفعول المدى» للجمع بين الوجود الكلي لشركتي GE وهوني ويل في صناعة الطيران.

وجدت المندوب مونتي مريحاً ومبهجاً ولكني لم أستطع تحريكه، كنت أحبط ولكني أظن ذلك أمراً متوقعاً، إذ ليس في الصفقة من وجهة نظر المندوب ما يدعو إلى الموافقة على الصفقة بسرعة وقد وردت بعض الشكاوى من دوائره الانتخابية الأوروبية وخاصة من رولز ـ رويس، وتيلز، ولم تكونا هما الجهتين الشاكيتين الوحيدتين، بل كان منافسونا الأمريكيون مثل UT وروكويل كولينز (Rockwell Collins) من بين الجوقة السلبية التي علا صوتها أيضاً.

مازلت متفائلاً بأن المشكلة سوف تُحل، فبالرغم من المعيقات التنظيمية في وجه إنجاز الصفقة، فإن آلافاً من الناس على كلا الجانبين كانوا يعملون للتأكد من أن قرارات الدمج والتكامل كلها سوف تُتخذ بحلول وقت إنجاز الصفقة.

حصلنا على بعض الأنباء الطيبة في 2 مايو عندما أقرت وزارة العدل الأمريكية الصفقة، بعد أن وافقنا على بيع حقل محركات الحوامات العسكرية وفتح ميدان خدماتنا للمحركات النفاثة الصغيرة ووحدات الطاقة المساعدة.

وبعد ستة أيام، أصدرت اللجنة الأوروبية بياناً من الاعتراضات مؤلفاً من 155 صفحة، إنه مماثل لما قالوه لتعليل وجهة النظر المؤيدة للطور الثاني، ولكن بمزيد من التأصيل.

استغرقت المرحلة النهائية من الطور الثاني يومين من الاستماع في أواخر مايو، وهناك بدأت الأمور تتفكك، إذ إن فريق القضية والمندوب بعد أن قاموا بدور المحقق والمدعي عام لعدة شهور، قد تحولوا إلى القاضي والمحلف، وانتهى بهم المطاف إلى اتخاذ القرار بناء على اقتراحهم.

أما الاستماع ذاته فلا قيمة له.

قمنا في اليوم الأول بالطعن في حجج اللجنة، كان لدينا اقتصاديون، وزبائن من الخارج، وفريقنا القانوني الذي شرع بتفنيد ذرائع اللجنة ودحضها، وكان إنريك كونزاليس دياز الذي سيعد في النهاية التوصيات للمندوب، يخرج من جلسة الاستماع ويعود إليها مراراً وتكراراً، ولمدة ثلاثين دقيقة أحياناً.

وفي اليوم التالي ظهر التنافس، وبرزت هنا حادثتان جديرتان بالاهتمام، إذ قررت UT سحب شهادة خطية كُتبت بعد أداء القسم القانوني تبين أنها لم تكن صحيحة في واقع الأمر، كما أن شركة روكويل كولينز التي كانت تنفصل عن كولينز لتحمل اسم IPO، قد أقامت دعوى أمام موظف الاستماع المسؤول بدلاً من تقديمها إلى المحققين المحتملين، أما كونزاليس ـ دياز فلم يغادر مقعده طيلة هذه الجلسة.

وبعد إصغاء موظف الاستماع المسؤول إلى منافسينا طيلة النهار منحنا 15 دقيقة لدحض الاتهامات والادعاءات التي طرحوها ضدنا.

يا له من نهج ـ جلسة استماع يكون فيها المدعي عام هو القاضي بآن واحد!!

بعد جلسة الاستماع، وعندما أصبحت قوة العمل التابعة للجنة اقرب إلى اتخاذ القرار، قمت برحلتي الأخيرة إلى بروكسل في 7 يونيو، وبينما كنت ومايك سميث من هوني ويل على متن الطائرة في الجو تلقيت نبأً سيئاً مفاده أنّ مطالب اللجنة تزداد، وصلنا بروكسل في الساعة 8.30 مساءً وذهبنا مباشرة إلى فندق كونراد (Conrad) حيث كان فريق هوني ويل وفريق GE ومحامون من خارج الشركتين يراجعون ما علموه في ذلك اليوم.

وكنا نتفق نحن كذلك على ما يمكن أن نقترحه في اجتماعنا الثاني المقرر في صباح يوم الجمعة في الثامن من يونيو، عملت مع الفريقين حتى منتصف الليل لنضع تنازلات متفق عليها رفعت عرضنا ثلاثة أضعاف، أي إلى 1.3 بليون دولار كما اشتمل لأول مرة على بعض المنتجات الإلكترونية الحرجة الخاصة بالطيران.

لم أذهب إلى اجتماع صباح يوم الجمعة مع السيد مونتي لأنه شعر أن مواقف الفرقاء مازالت متباعدة، فاقترح أن تجتمع الهيئات بدوننا، اجتمع الفرقاء، ووضعت GE وهوني ويل عرضهما الجديد البالغ 1.3 بليون دولار على الطاولة.

غادرت يوم الجمعة ليلاً والتحقت بجين في عطلة نهاية الأسبوع في كابري مع مارلين (Marlene) وباولو فريسكو، كان باولو زميلي السابق وعضو مجلس GE والذي أصبح رئيساً لشركة فيات، مستشاراً معيناً، عدت إلى بروكسل يوم الاثنين مساءً لتناول طعام العشاء مع فريق GE، أخبرني دينيس عن اجتماع مبكر في ذلك اليوم مع قوة العمل لمراجعة رد فعل اللجنة السلبي على عرض GE/ هوني ويل البالغ 1.3 بليون دولار.

وكان لديه هو الآخر حكاية جيدة يرويها لي.

لقد أضفنا إلى عرض يوم الجمعة المنصرم بقيمة 1.3 بليون دولار، تنازلات مهمة بما فيها بعض قطع إلكترونيات طيران جذابة، وفي صباح يوم الاثنين سأل أحد أعضاء هيئة قوة العمل فريقنا لماذا استثنى العرض مكوناً غامضاً صنع في مبنى معين ضمن ممتلكات هوني ويل في ريدموند (Redmond)، في واشنطن.

لقد صدم دينيس، إذ ما من أحد في فريقنا يعلم شيئاً عن المكون الذي يتحدثون عنه، ولا يستطيع أحد كشف أن ذلك مكوناً صغيراً كهذا كان محذوفاً سوى منافس يعلم تفاصيل عمل هوني ويل وموقع التصنيع.

إنها «رشة الملح» التي ألقاها كونزاليز ـ دياز، إنه هو الذي يعلم ذلك.

عاد فريقنا إلى مائدة المفاوضات صباح يوم الثلاثاء في 12 يونيو وزدنا عرضنا إلى 1.9 بليون دولار، والذي قدم العرض الأساسي إلى قوة العمل هو بيتر كريندلر (Peter Kreindler) المستشار عام لشركة هوني ويل والذي يقدم الإرشادات الجوهرية المتعلقة بعروضنا، وكان رأيه أن إضافة أفضل الكترونيات

الطيـران لدى هونـي ويل إلى الرزمـة لابد وأن يزيل أي سـبب للقلق لدى اللجنـة. وجهت هيئة قوة العمل أسئلة كثيرة وبدا أنها كانت مهتمة بالأمر.

وافـقـت أنا وبن (Ben) وبيـتـر آخـر النهـار من يوم الثـلاثاء ذاك على العـرض الأخير لشـركتي GE وهوني ويل، كتب بيتـر إلى بن رسـالة مـحدداً فيـها مسـتوى الدولار والتنازلات النوعيـة التي يمكن أن ترضي التزامـاتنا بموجب اتفـاق الدمج. كان ذلك نضالاً ينبغي أن نخوضه إلى أبعد مدى، ولكننا شعرنا أن بإمكاننـا جعل الصـفـقـة مـجدية عند هذا المسـتوى، إن مـا كنا سنعـرضـه في 14 يونيـو الموعد النهائي لتقديم الاقتراحات حسب قوانين اللجنة، هو قائمة التنازلات المتفق عليها والبالغة قيمتها 2.2 بليون دولار.

وأعطتنـا رسـالة بيـتـر 340 مليـون دولار أخـرى «كحلوان» يمكن أن أقدمـه إلى مندوب مونتي في اليوم التـالي كمحـاولة لإنجاز الصـفقـة، ويصل بنا ذلك إلى 2.2 بليون دولار من التنازلات.

اقترح الجـميع أن أذهب وحدي إلى تلك الجلسـة في 13 يونيو، دون أن أعرف إذا ما كنت سـألتقي المندوب مونتي نفسه أو غيره.

دخلت مكتب السـيـد مـونتي في رو دي لا لوا (Rue de La Loi) وحـيـتـني مساعدته التي بدا عليها الاستغراب من مجيئي بنفسي وحيداً، فسألت:

«أين هيئتك؟»

«إنا وحدي، جئت لأسمع الجواب الرسمي على عرضنا الأخير».

خرج السيد مونتي وصحبني إلى مكتبه، وبعد تبادل التحية والمودة بإيجاز دخلنا قاعة المؤتمرات الغاصة بالمسؤولين من قوة العمل المختصة بالدمج وأعضاء هيئتهم.

وبعد أن وضعت حقيبتي على الطاولة أخذت مقعداً إلى جانبها. وكان يجلس قبالتي حوالي ثمانية إلى عشرة مسؤولين حكوميين، وكان انريك كوانزاليس ـ

دياز، رئيس فريق التحقيق في قوة العمل المتخصصة بالدمج، يجلس إلى جانب المندوب مونتي، وكذلك كل من الكسندر شوب (Alexander Schaub) مدير عام التنافس، وغوتز دروز (Gotz Drauz) مدير قوة العمل المتخصصة بالدمج.

افتتح المندوب مونتي الاجتماع بقراءة بيان شكر فيه فريقنا لما بذله من جهود طيبة، واختتم ملاحظاته بالقول إن اقتراحنا ليس كافياً، وتابع قراءة سلسلة من المطالب مكتوبة بخط اليد، أخذت ملاحظات عندما أوصى المندوب مونتي بأننا نجرد هوني ويل من أعمالها الواحد تلو الآخر.

لقد أضافت التنازلات التي كان يوصي بها مونتي إلى مكان ما في الجوار 5 بلايين دولار إلى 6 بلايين وانتزعت أساساً أي تصور للدمج بين GE وهوني ويل عن الطاولة.

فقلت: «يا سيد مونتي!! إنني صدمت، بل صعقت بهذه المطالب، ليس هناك من سبيل لدراسة هذا الأمر، فإن كان هذا هو موقعكم فإني سأعود إلى البيت الليلة، فلدي كتاب أؤلفه».

فانفجر الكسندر شوب، الألماني الممتلئ الجسم وذو الرأس المدورة، والذي كان يجلس قبالتي إلى الطاولة، ضاحكاً، وقال:

ربما يكون هذا هو الفصل الأخير في كتابك يا سيد ويلش، وخير عنوان لهذا الفصل هو «اذهب إلى البيت يا سيد ويلش».

كسرت هذه الملاحظة حدة التوتر في القاعة، إذ ضحك الجميع، أما أنا فقد هوى قلبي.

حدثت مناقشات إضافية موجزة حول البيع الكلي أو الجزئي لخدمات الطيران العائدة لرأسمال GE (GECAS)، وتمويلنا وتأخيرنا للطائرات، إضافة إلى التنازلات الأخرى.

كل ذلك لم ينته إلى شيء.

كان لي لقاء آخر مع السيد مونتي ذلك المساء، لم تدم هذه الجلسة أكثر من عشرين دقيقة، قلت له قدمنا ما نستطيع وهوني ويل موافقة، وقلت له: يمكننا تقديم آخر عرض لنا في اليوم التالي.

ناد برأسه وانصرف.

وفي اليوم التالي الرابع عشر من يونيو تحدثنا باختصار عبر الهاتف، فضمنت حديثي آخر تنازلات هوني ويل البالغة 340 مليون دولار والتي ترفع عرضنا إلى 2.2 بليون دولار.

وقلت له: «كنت مرتبكاً الليلة الماضية فلم أقدم هذا العرض لما كان بيننا من فارق يقدر بالبلايين، ولكن سأضمن ذلك في عرضنا الأخير».

شكرني لإحاطته علماً بذلك، ولكنه لم يبد أي اهتمام بالعرض.

ذهبنا إلى مكاتب المحامين حيث كان فريقا هوني ويل وGE مجتمعين منذ أسابيع، لقد دُمرنا جميعاً، وفي حين عقدت عدة اجتماعات مع قوة العمل، كان فريقانا قد قضيا ساعات لا حصر لها يتقاتلون معهم حول الموضوع.

كان التنازل الرسمي لشركة GE وهوني ويل قد أرسل في أواخر ذلك اليوم إلى مكاتب اللجنة واصفاً التنازل النهائي بـ 2.2 بليون دولار.

وقبل المغادرة إلى بروكسل زارني المندوب مونتي ليودعني، وقال لي إن تعاملنا كان ساراً، ودعاني لأول مرة باسمي المجرد «جاك»، فشكرته وقلت له: (وداعاً إلى «ماريو»).

فقال: «الآن وقد انتهت الصفقة، يمكنني أن أقول لك، «وداعاً يا جاك» فأجبته: «حسناً، وداعاً، ماريو (Mario)».

لم أكد أصدق في تلك اللحظة أنهم سوف يمررون كل هذه الأمور الحسنة. فبالإضافة إلى تنازلاتنا الأمريكية بلغت تنازلاتنا حوالي 2.5 بليون دولار ـ أي نحو 40% من خطوط منتجات الطيران الأساسية.

وكان يراودني أمل في أن قوة العمل ستفكر مرتين بما هو مطروح أمامها على الطاولة.

حظي قرار قوة العمل باهتمام كبير، إذ انتقدت صحف ومجلات عديدة رفض اللجنة لعرضنا. كما أن بعض السياسيين في واشنطن هاجموا القرار علناً وحثوا اللجنة على إعادة النظر فيه.

وبعد أن أخذ الضغط عام يؤتي أكله اتفقنا مع هوني ويل على بذل محاولة أخيرة، لذلك التقيت ودينيس وبن في نيويورك يوم الاثنين 25 يونيو مع مايك بونسينور وبيتر كرايندر.

واتفقنا على أن نقدم 19.9% من خدمات الطيران التابعة لرأسمال GE في وضعية خاصة لفريق ثالث أو أكثر من المستثمرين تختاره GE، وأن ندعو مديراً مستقلاً لمجلس (GECAS) المؤلف من خمسة أشخاص، وقلنا إننا لن نقبل أبداً أن يكون منافسونا مسهمين أقلية في GECAS، فوافقتُ وبيتر على ذلك.

بحثنا التنازلات القضائية ووافقنا على مضاعفة الـ 19.9% مبيعات GECAS مع عرض بتجريد هوني ويل مهن 1.1$ بليون دولار من المبيعات، أي نصف العرض بـ 2.2 بليون دولار الذي قدم في 14 يونيو، وافق مايك وبيتر على أن يكون هذا التنازل الخطوة الأخيرة التي ينبغي اتخاذها.

وفي صبيحة اليوم التالي اتصلت بالسيد مونتي وسألته إذا كان بإمكانه رؤيتي ومايك مونسينور في بروكسل لنقدم عرضنا الأخير، فكان رأيه أنه من غير المناسب مقابلتنا الآن، وفضل أن يقدم المحامون الأوروبيون العرض الجديد. فطلبت منه أن يوصل هذه الرسالة إلى مايك بونسينور، فقلت أنا ومايك إننا على استعداد للذهاب إلى بروكسل إذا ما تلقينا إشارة من المندوب مونتي.

تصرف محامونا حسبما وُجهوا، كما عاد إلينا المندوب مونتي بسرعة، وفي يوم الخميس 28 يونيو وصف السيد مونتي في اتصال هاتفي جماعي معي ومع مايك عرضنا الأخير بأنه غير كاف، وقال لو تقدمنا به قبل شهرين لما كان كافياً.

فقلت له: «لقد حاولنا الإجابة على ما كنا نسمعه، وبعد تلبية ما طلب، أرى أن هذا الموقف محبط».

وردد مايك موسينور المشاعر ذاتها.

دعاني مايك حوالي الساعة 5.30 مساءً وقال إنه سيرسل طلباً أخيراً في الصباح.

فأجبته أننا قد أعطينا كل ما نملك، وما علينا إلا أن نثير اللجنة.

فقال: «أود أن أطلق طلقة يائسة أخيرة، يا جاك».

تلقيت في الصباح التالي عرضاً جديداً من هوني ويل، طلب مني في رسالة من صفحتين أرسل منها نسخة للصحافة كي تعلق، أن أعود إلى اقتراح 14 يونيو الذي تبلغ قيمة التنازلات فيه 2.2 بليون دولار، ولكنه طلب منا أيضاً أن نعدل عرضنا GECAS بحيث توافق اللجنة الأوروبية على استثمار الأقلية وعلى عضو المجلس المستقل، كانت هوني ويل تقترح التنازلات السابقة كلها مضافاً إليها مفهوم GECAS المرهق.

ومقابل ذلك اقترح مايك مراجعة اتفاق الدمج، خفض السعر لهوني ويل مقلصاً سعر الأسهم من 1.055 سهماً من أسهم GE لقاء سهم واحد من أسهم هوني ويل إلى 1.01 سهماً من أسهم GE مقابل سهم واحد من هوني ويل.

لم يكن ذلك مقبولاً، إذ إن جيف إميليت المنخرط في كل قرار من قرارات هوني ويل منذ أن أصبح رئيساً منتخباً في ديسمبر، قد وافق معي ومع نائبي أن الاقتراح لا معنى له، شعرنا بالقلق على الذين تفرغوا من الشركتين شهوراً

للصفقة منكبين على إعداد تفاصيل خطط الدمج، لكننا لم نستطع الموافقة على اقتراح هوني ويل.

دعوت، عندئذ، مجس شركة GE ووضحت موقفنا وحصلت على موافقته على رفض مراجعة اتفاق الدمج المقترح من قبل هوني ويل، لم يكن ذلك قراراً صعباً. فقد دمرت اللجنة الأسباب الاستراتيجية لعقد الصفقة، فكتبت رسالة إلى مايك أقول فيها:

«إن ما تسعى إليه اللجنة هو بتر منطقنا الاستراتيجي لعقد الصفقة. والصفقة الجديدة التي تقترحها، استجابة إلى اللجنة، تجرد أصحاب الأسهم من أي قيمة للأسباب الاستراتيجية ذاتها».

كان رفض اللجنة لضم هوني ويل مشؤوماً وغير ملائم للشريكين، كان ذلك مفهوماً تماماً، فكلنا بذلنا جهداً مضنياً لجعل الصفقة مجدية.

فبالنسبة لي، لو جاءت هذه الصفقة في منتصف حياتي العملية ربما كانت انعطافاً آخر وحسرة في نفسي، أما أن تأتي في نهاية خدمتي بعد أن أرجأت تقاعدي، فإن خسارة GE لأكبر صفقة تبدو خطراً محدقاً أكبر.

لم تكن معركة شخصية بيني وبين المندوب مونتي أبداً، إذ كان بيني وبينه ود قلبي، وبذل فريقانا جهوداً كثيرة للتغلب على الاختلافات القائمة بيننا، ولسوء الحظ أننا كنا نعمل بموجب مجموعة من القوانين تتيح للمندوب أن يقوم بمهمة الفريق المعارض والحكم في آن واحد.

وما إن اصطدمت قوة العمل المتخصصة بالدمج بالمنطق الاستراتيجي للصفقة حتى خرجت عن اهتمامات أصحاب أسهمنا.

لم يكن لذلك شأن بي، بل كان له شأن بهم ـ وموظفونا هم أكبر أصحاب الأسهم.

قضيت عطلة نهاية الأسبوع في حفلات استقبال كوكتيل في أعقاب حفل زواج، في رواق نادي فيرفيلد الريفي المطل على ملعب الغولف ولونغ ايند ساوند (Long Island Sound). إنها لأرض مهيبة محاطة بالماء.

كان أصدقائي يسألونني عما حدث بشأن صفقة هوني ويل، فأشرت إلى ملعب الغولف وقلت: «تصوروا، فقط، إن اشتريتم ملعب الغولف الجميل هذا، ومن أجل إنجاز الصفقة، طلب مسؤولوا المدينة أن تُعطى الحفر 2، 3، 4، 5، 8 ـ أفضل الحفر على امتداد الماء ـ إلى ملعب غولف آخر في المنطقة، ومن ثم طلبوا إليك أن تتخلى عن جزء من بيتك».

فهمهم لهذا التشبه ساعدهم على فهم خبرتي وتجربتي في بروكسل.

ففي عالم مشاكس وصارم الأنظمة كعالمنا اليوم ـ حيث تكون الشركات أهدافاً سهلة ـ تعد مخاطر البيروقراطية غير المكبوحة شوكة دائمة في خاصرة أي رئيس تنفيذي، ولدينا في حالتنا مثالان على حرماننا من أي عملية معقولة مناسبة.

وبفضل استخدام الـ EPA لقانون سوبرفند (Superfund law) فإنك إما أن تقوم بما يطلبه المسؤولون من أعمال تنظيف أو تواجه أضراراً مضاعفة وعقوبة قدرها 27.500 يومياً، وحقك في الاستئناف لا تمارسه إلا بعد أن ينجز العمل كله ـ بعد سنين.

يعود سبب تحدينا إلى دستورية هذا القانون في المحاكم الفيدرالية إلى الافتقار إلى منهج مناسب.

وللمرة الثانية لم يكن هناك منهج مراجعة قابل للتطبيق والحياة في رفض اللجنة الأوروبية لضم شركة هوني ويل، يستطيع البيروقراطيون اتخاذ أقصى المواقف تطرفاً دون أن يكون لديهم حافز على التفاهم والتصالح، ففي الولايات المتحدة الأمريكية تأمر السلطات المناهضة للتروستات المحكمة بإيقاف الصفقة.

ليس في أوروبا، ينبغي أن يكون للشركات الحق بجلسات استماع علنية عادلة في وقت معقول تديرها هيئة محكمة غير منحازة ولا متحيزة.

لا أحد يستطيع معالجة عدم التساوي هذا سوى الحكومات.

على الشركات في طريقها إلى الأمام أن تناضل من أجل الحقوق ذاتها الشبيهة بنضال أي شخص من أجل بطاقة مرور، إنه يومهم المناسب في المحكمة.

❖ ❖ ❖

الفصل الرابع والعشرون

ما شأن هذا الذي اسمه «رئيس تنفيذي»؟

الرئاسة التنفيذية جنون، إنها خليط كامل من الأفكار تحتشد في الدماغ: وتغمره. جامح، هزلي، خيالي، مفرط، جنون، عاطفة، حركة دائمة، أخذ وعطاء، اجتماعات في منتصف الليل، صداقات لا تصدق، خمر لذيذ، واحتفالات، وملاعب غولف عظيمة، وقرارات كبيرة في اللعبة الواقعية، وأزمات وضغط، وتأرجحات كثيرة، وبعض النجاحات، ونشوة الفوز، وألم الخسارة.

إنه منصب جيد بقدر ما يعطي، وهو أفضل ما يمكن الحصول عليه، يدفع لك الكثير، ولكن النجاح الواقعي هو ما كان عفوياً عن غير قصد.

ومع ذلك فلهذا المنصب كغيره، إيجابياته وسلبياته، ولكن الخير يغمر بالتأكيد ما هو سيء، البرنامج مزدحم، مع كثير من الساعات المغلقة لمدة سنة إلى الأمام، ومع ذلك يأتيك كل يوم بأزمات جديدة تفسد برنامجك، الأيام طويلة بجنون ومع ذلك تمر الساعات مرّ السحاب لأنك دائماً تناضل من أجل مزيد من الوقت، ولن يتركك عملك مهما كنت تعمل ـ فإن ما في دماغك يستحوذ عليك دائماً ويستغرقك.

هناك كل أنواع المهمات الخارجية المملّة، ولكن ليس هناك أي نوع من ذلك داخلياً ـ ليس بالنسبة لي على الأقل لأنني أعد أجندتي، دعيت إلى موائد عشاء شبه رسمية وإلى اجتماعات جمعيات صناعية، وأفضل شيء كان عندي هو ألا أضطر للذهاب، ولكن بعض موائد العشاء خاصة حقاً، مثل حفلات ولاية البيت الأبيض، التي يتمنى المرء لو أن والديه على قيد الحياة ليروها، التقيت بكثير من الأشخاص اللامعين الذين، لولا كوني رئيساً تنفيذياً، لما عرفتهم إلا من خلال القراءة عنهم، فوجدت معظمهم مغرورين ممتعين.

ليس كاليوم النموذجي شيء، إذ كان يصدف أن يكون يومي، أثناء انكبابي على تأليف هذا الكتاب في أواخر مايو، مزدحماً بالمواعيد والأعمال من الثامنة والنصف صباحاً حتى الثامنة والنصف ليلاً، وفي اليوم التالي يوجه إلي الرئيس التنفيذي لشركة وارنربوكس Warner Books للنشر، لاري كريشبوم (Larry Krishbaum)، اللوم لعدم إنجازي المزيد من الكتاب.

فأقول له: «بحق المسيح، يا لاري، لم يكن لدي أي مجال لأن أفعل أي شيء يوم أمس، كان يوماً مجنوناً».

فسألني : «ما الذي حدث؟»

وعندما أخبرته ألح عليّ أن أضمّن الكتاب هذه الوقائع.

بدأ يوم أمس في الساعة 8.30 بما نسميه «يوم الصفقات»، عند عقد مجلس رأسمال GE اجتماعه الشهري، كان لدينا طبقاً مليئاً بالقضايا التي تحتاج إلى مراجعة، بدءاً من عرض للحصول على شركة تأمين على الحياة يابانية مفلسة لقاء 5.5 بليون دولار موجودات حتى قرض بقيمة 500 مليون دولار لمحطة توليد طاقة في الميسيسيبي (Mississippi)، قدّم دينيس نيدين (Dennis Nayden) الرئيس التنفيذي لرأسمال GE الأساس المنطقي لكل صفقة قبل أن يدخل قادة الأعمال وفرقهم للإدلاء بدلائهم.

إن المسؤول عن تحليل الصفقات مع فرق رأسمال GE هو جيم بيرنت (Jim Burnt)، أمين صندوق شركة GE، وزع في اليوم السابق للاجتماع بالبريد الإلكتروني تلخيصاً من صفحة إلى صفحتين لكل صفقة مع توصياته الشخصية. أما عضو مجلس رأسمال GE السيد جيم فكان دائماً متشائماً ساخراً بطبعه، ومجنوناً ألمعياً، يفلح في إشاعة المرح، واكتشاف المكنونات الثمينة في الأرقام. عقدت صفقة في خريف عام 2000 للاحتفاظ به سنتين إضافيتين لأن دماغه وتمرده الكلي على التقاليد والروتين يعدان كنزاً لا يُثمن، أردت أن يفيد الرئيس التنفيذي الجديد لدينا من بصيرته الحادة والذكية.

وفي هذا الاجتماع الأخير لامني وجيف إميليت بحق على تسريب موافقتنا على الصفقة قبل أن يبدي هو برأيه فيها، فكتب ساخراً: «بما أن الرئيس والرئيس المنتخب قد تبين أنهما يريدان ما ذكرته رويترز يوم الخميس في 17 مايو 2001 من بيانات منسوبة إليهما.... فإن من كان لديه اعتراض على ذلك فليفعله الآن وإلا فليخمد إلى الأبد».

استغرقنا أكثر من أربع ساعات في دراسة إحدى عشر صفقة، خمس منها من خارج الولايات المتحدة. تسع تمت الموافقة عليها، وصفقة ضم واحدة بقيمة 11 مليون دولار أعيدت لمزيد من الدراسة، ورفضت صفقة بقيمة 111 مليون دولار لتمويل ممتلكات أربع مكاتب في مدينة نيويورك، لقد خسرنا مرتين على الأقل في دوائر العقارات، وكان الجميع قلقين من إغراق السوق بسبب وجود الرافعات، تذرع نيويورك جيئة وذهاباً ـ إلا بنت (Bunt) الذي أحب بنية الصفقة، وكتب مستسلماً: «ملاحظة»: أنا أعلم أني أجازف باتهامكم لي بالجنون بتساؤلكم: «أمجنون أنت يا بَنْت؟»

كانت هذه مرّة من المرات القليلة التي لم نتفق مع توصياته.

عندما انفض الاجتماع، أمسكت بسندويشة في القاعة وعدت بها إلى صالة المؤتمرات لحضور جلسة سترجة (وضع استراتيجية) بشأن ضم هوني ويل الوشيك، جاء ديف كالهون، الرئيس التنفيذي لأعمال محركات الطائرات لدينا، من سينسيناتي (Cincinati) بالطائرة، كما قدم مسؤولون عديدون من شركة هوني ويل من فونيكس (Phoenix) لحضور الاجتماع.

كنا في خضم جلسة استماع أمام اللجنة الأوروبية التي كانت تدرس أثر الصفقة على التنافس، وعلى الرغم من أني لم اشعر قط بوجود أي قضايا مناهضة للتروستات، كنا نتوقع أنه لابد لنا من تقديم بعض الشرائح إلى اللجنة لتأمين موافقتها، وكنا بحاجة لمعرفة آراء هوني ويل في القيم الاستراتيجية لكل شريحة.

استغرق اجتماع هوني ويل ساعتين كاملتين، مؤخرين بذلك اجتماعنا المقرر في الساعة الواحدة بعد الظهر إلى ما بعد الساعة الثامنة مساء، وكنت أتطلع إلى هذه الجلسة دائماً لأنها كانت كلها حول عاملين: إنها جلسة C في ختام زيارات ميدانية جرت خلال الأسابيع الستة المنصرمة، أعد بيل كوناتي، رئيس الموارد البشرية، المادة لاجتماع يدوم خمس ساعات، أدار الجلسة هنا جيف إميليت، وحاولت كبح نفسي فأفلحت.

كنا نكتشف غالباً، أثناء زياراتنا الميدانية، ثلاثة نجوم أو أربعة في كل عمل، وكنا نفكر بجد بفرص جديدة لهم، وعندما نصل في النهاية إلى هذه الجلسة الختامية نجد أننا قد اخترنا لكل «نجم» ثلاث وظائف إلى خمس، وهكذا، تساعدنا هذه الجلسة في أمور عديدة من بينها تصنيف ما قدمنا من وعود في الميدان، وتقودنا أيضاً إلى بحث مكثف بشأن التنفيذيين الذين سننقلهم من مكان إلى مكان آخر.

ودرسنا كذلك خطط خلافة القيادة في كل عمل من أعمال GE، كما بحثنا خططاً بشأن تنفيذيين صُنفوا من بين العشرة بالمئة الدنيا، فأحياناً يكون من هم في مرتبة الـ 10% الدنيا في عمل ما أفضل من بعض من هم في المرتبة الوسطى في عمل آخر، وكان هذا يولد دائماً حرارة في النقاش.

راجعنا هذه المرّة دمج هوني ويل، بما في ذلك المؤسسات الجديدة المقترحة لمحركات الطائرات، والشؤون الصناعية، والبلاستيكية، قضينا ساعة نبحث المواقع التي سوف يحتلها التنفيذيون من هوني ويل في الشركة الناجمة عن الدمج، والأشخاص الذين سينقلون من GE، اخترنا نحو 35 مديراً لحضور دورة تنمية وتطوير تنفيذية (EDC) لعام 2001 من موئل ترشيحات لنحو خمسين مديراً، إنها لصفقة كبيرة لأننا نضع أساساً توجهات لكل مدير من مدرائنا في المستقبل.

كان التنوع يشكل الجزء الجوهري لهذه الجلسات خلال سنوات عديدة. أظهرت خلاصات هذه السنة المفصلة أن عدد النساء وصغار السن قد ازداد أكثر

من 70% منذ عام 1996، فالعناصر المختلفة من موظفي شريحة التنفيذيين بلغوا أكثر من 30% من أصل 3000 تنفيذي أو أكثر.

كما أن عدد نواب الرئيس المتنوعين وصل إلى 25% في السنة الماضية، ويمثلون الآن 16% من نواب الرؤساء في شركة GE، ومع ذلك يعد هذا سيجما ستة، بيد أن أكثر من 30 بليون دولار من عائدات GE يديرها تنفيذيون من النساء وصغار السن، خطوط أنابيب النفط العائدة إلينا تنمو بسرعة، وبرنامجنا الاستشاري جار على قدم وساق.

راجعنا في النصف الساعة الأخير من الاجتماع أفضل ممارستين أو ثلاث في كل مبادرة وجدت أثناء الزيارات الميدانية والتي سيلقي جيف عليها الضوء في اجتماع المجلس التنفيذي للشركة في يونيو.

لم ينته الاجتماع إلا بعد الساعة الثامنة والنصف ليلاً، وآخر ما كنت أفكر فيه هو العودة إلى الكتاب الملعون.

لم يكن كل يوم محموماً، بالطبع، كهذا اليوم. ولم تكن هناك صيغة جاهزة لهذا اللقاء التنفيذي، فكان كل واحد يتصرف بصورة مختلفة عن الآخر، ولم يكن هناك طريقة صحيحة أو خاطئة نعالجها، ولم يكن لديّ أنا بالتأكيد صيغة سحرية، ولكن بما أنني كنت متجرئاً على تأليف هذا الكتاب سأشارك في مناقشة بعض الأفكار المفيدة لي، وآمل أن يكون بعضها معيناً لي، التقط وأختار بعض الأفكار من بينها أو ألقي بها كلها جانباً.

التكامل

سألني طالب في السنة الأولى في منتدى مدرسة الأعمال التابعة لجامعة فيرفيلد مؤخراً السؤال التالي: «كيف يمكن أن تكون كاثوليكياً طيباً ورجل أعمال بآن واحد؟»

فأجبته جازماً: «أنا كذلك».

أما الجواب البسيط فهو: بفضل الاحتفاظ بالتكامل، فتوطيد التكامل وعدم التحول عنه أبداً دعم كل ما فعلته في الأيام السعيدة والأيام العصيبة، ربما لا يتفق معي الناس في كل قضية ـ ولست مصيباً دائماً ـ ولكنهم يعلمون أني كنت أتصرف دائماً باستقامة وأمانة، وساعد ذلك على بناء علاقات أفضل مع الزبائن والموردين والمحللين، والمنافسين والحكومات، فكانت تلك هي السمة عامة للمؤسسة.

لم يكن لدي أجندتين أبداً، ولم يكن أمـــامي ســوى ســبـيل واحـد، هـو السبيل المستقيم.

الشركة والمجتمع

لكل امرئ رأيه في دور الشركة في المجتمع، ولي أنا رأي كغيري، أيضاً.

أعتقد أن المسؤولية الاجتماعية تبدأ بشركة منافسة قوية، ولا يُحسّن حياة الناس ومجتمعاتهم ويثريها سوى مشروع صحي سليم.

عندما تكون الشركة قوية فإنها لا تكتفي بدفع الضرائب التي تزوّد خدمات مهمة، بل تبني منشآت على مستوى عالمي تلبي معايير السلامة البيئية وتتجاوزها، وتقدم الشركات السليمة أعمالاً جيدة وآمنة تمنح عاملين فيها الزمن والروح والمصادر التي ترتد إلى مجتمعاتهم أضعافاً مضاعفة.

أما الشركات الضعيفة التي تصارع من أجل بقائها، من جهة أخرى، فهي مدينة للمجتمع وربما تسبب له إشكالات، فأرباحها قليلة إن وجدت، ولا تدفع من الضرائب إلا القليل، إن دفعت، إنها تقع تحت إغراء اختصار الطريق لتوفير دولار، واستثماراتها قليلة في تنمية مستخدميها ومواقع عملها وتطويرها، كما أن التهديد المستمر بالتسريح ينمي الخوف والشعور بعدم الأمان في نفوس عاملين الذين يؤثر قلقهم بشأن مستقبلهم على قدراتهم في التضحية بوقتهم ومالهم لمساعدة الآخرين.

شهدت ذلك بنفسي وبصورة مباشرة في بيتسفيلد، وماساشوسيتس، حيث قضيت السنوات السبع عشرة الأولى من حياتي في GE، إذ رأيت في بيتسفيلد

نمطين من العمل ـ أحدهما سليم والثاني عليل فاشل، لدينا عمل البلاستيكيات المتنامي والمفعم بالحيوية والنشاط. ولدينا قوة عاملة ملتزمة يمكنها أن ترد شيئاً من العطاء على المجتمع، وفي الشارع نفسه عمل GE في ميدان المحولات المكافح الذي يخسر المزيد والمزيد من المال كل سنة خلال عقدين من الزمن، أصبح هذا العمل غير منافس، وكان علينا أن نغلق المعامل في ثمانينيات القرن العشرين. فذلك العمل الخاسر دائماً لا يستطيع أن يقدم للمجتمع أي عون طويل الأجل.

ولهذا كانت مسؤولية الرئيس التنفيذي الاجتماعية الأولى هي ضمان النجاح المالي للشركة، وما من شركة تمتلك الموارد والمقدرة على العمل الصحيح سوى الشركة السليمة الرابحة.

وضع السِّمة عامة

تأخذ المؤسسة سمتها من رئيسها، وكنت أقول لقادة الأعمال في الشركة أن قوتهم الشخصية تحدد قوة شركتكم، ويجب أن تُحاكى جهودهم المضنية وعدد الذين يتصلون بهم آلاف المرات، إن الرئيس التنفيذي هو الذي يضع السمة عامة. وكنت أحاول يومياً أن أزعج كل شخص في مكانه، كنت أريد أن يشعروا بوجودي.

وعندما كنت أسافر إلى أمكنة بعيدة أوروبا، أو آسيا، أو أي مكان آخر، كانت الأيام طويلة (16 ساعة) تسمح لي الاتصال بمئات إن لم يكن بآلاف عاملين في الشركة، وفي كرتونفيل تبادلت الكلام مع أكثر من 18000 مدير، وفي كل مراجعة للموارد البشرية، كنت التقي قادة اتحاد العمال لأفهم همومهم ويفهموا همومي، لم أكن أرغب في أن أكون صورة في التقرير السنوي، بل كنت أود أن يعرفني كل من يعمل في شركة GE.

رفع سوية فكر المؤسسة وعقلها إلى الحد الأقصى.

يعد إقحام عقل كل موظف في اللعبة جزءاً كبيراً جداً من مهمة الرئيس التنفيذي، والسر يكمن في أخذ أفضل أفكار كل شخص ثم نقلها إلى الأخرين، لا

شيء أهم من ذلك، حاولت أن أكون إسفنجة امتص فكرة كل فرد وأسأله التعبير عنها، والخطوة الأولى هي الانفتاح على أفضل ما ينبغي أن يقدمه كل شخص في كل مكان، والخطوة الثانية هي نقل هذه الأفكار إلى أنحاء المؤسسة كلها، إن الإنجاز يعزز السلوك اللامحدود وينمي الأفكار، فكنا نقيّم بقوة كل فرد على أساس هذه القيمة لتعزيز أهميتها، وربط الاجتماعات كلها (نظام التشغيل) ـ من الموارد البشرية حتى الاستراتيجية ـ كان يعطي أفكاراً جديدة ويقوي الزخم ويساعد على تنقيح الأفكار وتهذيبها، وساعدت كروتونفيل على المشاركة في التعلّم واستخلصت خير ما في كل فرد.

فأصبح البحث عن سبيل أفضل، والتوق إلى المشاركة في المعرفة يشكلان الطبيعة الثانية لشركة GE اليوم.

عاملون أولاً، والاستراتيجية ثانياً

إن وضع عاملين المناسبين في المواقع المناسبة من العمل يعد أهم بكثير من وضع استراتيجية، وتنطبق هذه الحقيقة على أنواع العمل كلها، فقد جلست في غرف سنوات انظر إلى استراتيجيات واعدة لم تسفر عن شيء، لدينا خطط عظيمة لما فوق الصوتيات، ولكننا لن ننجزها حتى نجد الشخص الملائم تماماً الذي تجري علوم فوق الصوتيات في عروقه، لدينا استراتيجيات خدمات في محركات الطائرات، والطاقة، والنقل منذ سنوات، وكانت الخدمة دائماً تُعدّ أمراً ثانوياً إلى أن وضعنا قادة في الأمكنة المناسبة ممن كانت لديهم الشجاعة للتعامل بحزم وجدية مع العاملين.

لقد تعلمنا السبيل الصعب الذي يمكننا من الحصول على أعظم الاستراتيجيات في العالم، ولكن بدون القادة المناسبين الذين يطورونها ويمتلكونها، فإننا نحصل على عروض جميلة ونتائج متوسطة.

اللارسمية

البيروقراطية تخنق، واللا رسمية تحرر، إن خلق جو لارسمي يعد ميزة تنافسية. أما البيروقراطية فيمكن أن تكون عازلاً مطلقاً، واللارسمية لا تعني التخاطب بالاسم الأول ولا عدم تعيين مواقف السيارات، ولا ارتداء الثياب عشوائياً، بل هي أعمق من ذلك بكثير، إنها تعني التأكد من أن كل شخص يقدر المسؤولية ويتحملها، وأن يعلم الجميع أنهم كذلك، فالألقاب لاتهم، فلا شارات شرف على الأكتاف، ولا محنطين في مكاتب جانبية يجرون الاتصالات كلها، مجرد روح منفتحة على مصراعيها حيث يشعر الجميع أنهم قادرون على إطلاقها. «تغطية الإليتين» مدعاة للسخرية، إن ما يهم حقّاً هو العاطفة، والتفاعل، وتدفق الأفكار من أي مستوى ومن أي مكان، يُرحّب بالجميع ويتوقع أن يحصلوا عليها.

الثقة بالنفس

الغطرسة قاتلة، ولا يقل إظهار الطموح أثراً عن ذلك، (إنه قاتل أيضاً)، فهناك خط رفيع بين الغطرسة والثقة بالنفس، الثقة المشروعة بالنفس فوز، والاختبار الحقيقي للثقة بالنفس أن تكون لدى المرء الشجاعة على الانفتاح ـ أي الترحيب بالتغيير وبالأفكار الجديدة بغض النظر عن مصدرها، فالواثقون بأنفسهم لا يخشون تحدي أفكارهم، إنهم يستسيغون التنافس الفكري الذي يثري أفكارهم ويستمتعون به، كما أنهم يحددون الانفتاح المطلق للمؤسسة ومقدرتها على التعلّم. كيف تجدهم؟ بالبحث عمن هم مرتاحون من أنفسهم ـ أولئك المعجبون بما هم عليه ولا يخشون الظهور بما هم عليه حقّاً.

لا تحاول أن توفق بين «شخصيتك» وأي وظيفة في أي مؤسسة، بل ابق كما أنت وحافظ على شخصيتك.

العاطفة

كلما كنت أذهب إلى كروتونفيل وأسأل الصف عن الخصائص التي تميّز «اللاعب» كنت أسّر جداً عندما يرفع أول شخص يده ويجيب: «العاطفة» إنني شخصياً أرى أن القسوة تخفي وراءها ذنوباً كثيرة، إن كانت هناك سمة يشترك فيها الفائزون كلهم، فهي أنهم يهتمون بعملهم أكثر من سواهم، فليست هناك مهمة خاصة صغيرة جداً فلا تتعب بها ولا كبيرة جداً فلا تحلم بها، وكنت على مر الزمن أبحث دائماً عن هذه السمة في قادة الأعمال الذين نختارهم، ولا يعني ذلك أن يكونوا صخّابين أو ملفتين للنظر، إنها سمة تنبع من صميم الذات.

إن الشركات الكبرى يمكنها أن تلهب العاطفة.

الامتداد

الامتداد يعني الوصول إلى أكثر مما يعتقد المرء أنه ممكن، وكنت دائماً أستخدم عملية الميزانية السنوية كخير مثال على الامتداد.

أنتم تعلمون التدريب. هناك فريق في الميدان يعمل شهراً كاملاً من أجل إعداد عرض يقدمه في مقر الرئاسة، محاولاً تطوير الحالة من أجل الرقم الأدنى الذي يظنون أنهم «سيبيعون» به، ويأتي فريق الرئاسة إلى الاجتماع نفسه مسلحاً لاعتصار الحد الأقصى، ويأتي الفريق الميداني بكل أنواع الخرائط المتعلقة بالاقتصاد الضعيف، والمنافسة القوية، ويقول: «بإمكاننا إنتاج 10»، وتأتي الإدارة العليا في ذلك الاجتماع طالبة 20.

يجري العرض عادة في غرفة مكشوفة لا نوافذ لها، ولا زبائن، وتعلمون ماذا يحدث، بعد جبال من الاقتراحات وساعات من الأخذ والعطاء في المفاوضات، رست الميزانية على 15.

إنه تمرين موهن في عملية التقليص إلى الحد الأدنى.

يعود الفريق الميداني مبتهجاً يهنئ بعضهم بعضاً، فلم يضطروا إلى إعطاء كل ما لديهم للرئاسة، وتعتقد الإدارة العليا أنه كان يوماً عظيماً دفعت فيه الأهداف إلى مرتفعات جديدة.

لم تجري هذه اللعبة؟ لقد تعلّم الناس عبر الزمن في كل مكان أنك إن أوصلت الرقم إلى الحد المطلوب فإنك تحظى بتربيتة على ظهرك أو أفضل من ذلك، وإن أخفقت في ميزانيتك ستفقأ عينك أو أسوأ من ذلك.

الكل يلعبون بموجب هذه القواعد والأحكام.

أما في بيئة الامتداد يطلب من الفريق الميداني نفسه أن يأتي «بخطط عملياتية» تعكس أحلامهم ـ وأعلى أرقام يتطلعون إليها: أي «أوسع مدى» لهم. وتدور المناقشة حول الاتجاهات الجديدة والنمو الجديد منشطة هيئة عاملين بفضل ذلك.

يغادر الفريق ولدى كل واحد من الطرفين فهم جيد واضح لما سيحققه العمل ولما سيحاول فعله، أما الخطة العملياتية فيضعها الجميع معاً بحيث تعكس الواقع. ويعرف الفريق أنهم سيقيّمون بموجب السنة السابقة، ويقيم أداؤهم بموجب المنافسين ـ وليس بموجب الرقم الداخلي العالي الذي تم التفاوض عليه. إذ يجعلهم هدف الامتداد هذا متحفزين دائماً لتحقيق أهدافهم.

لم نضع أبداً «خطة امتداد عملياتية»، ومع ذلك حققنا أموراً رائعة كبيرة أفضل مما كنا نظن، وأكثر مما توقعت صحافة وولستريت.

ليس من السهل الاستحواذ على عقلية الامتداد، ولم تستطع GE نشرها في أرجاء الشركة كلها، كنا نجد أحياناً حالات يكون المديرون الذين هم في المستويات الأدنى قد حصلوا على أرقام الامتداد وأطلقوا عليها اسم ميزانيات معاقبين بذلك من فاتهم التمتع بذهنية الامتداد، لا أظن ذلك يحدث كثيراً، ولكني لا أراهن عليه، على أي حال لن نتوقف عن «الامتداد».

الاحتفالات

ينبغي أن يكون العمل مرحاً، فهو في نظر الكثيرين «مجرد وظيفة».

كنت أرى دائماً أن الاحتفالات تعد وسيلة رائعة لتنشيط المؤسسة، فمنذ أيامي الأولى في البلاستيكيات كنت أبحث دائماً عن طرق للاحتفال حتى بأصغر الانتصارات.

فكثيراً ما كنت أصاب بالإحباط في كروتونفيل عندما كنت أسأل الطلبة «هل تحتفلون بما فيه الكفاية؟» فيكون جوابهم الصمت أو «لا».

أود العودة إلى هذا الأمر

لا تنظر إليّ، فأنا لا أستطيع الاحتفال من أجلك، لسنا بصدد تعيين نائب للرئيس لشؤون الاحتفالات في شركة GE، بل عليك أن تعتبر نفسك مديراً للاحتفالات. لديك الصلاحية، عد واحتفل، لا يتوجب عليك تقديم سيارة مرسيدس جديدة في الاحتفال، بل يمكنك تقديم برميل من البيرة أو عشاء لاثنين. فمهمتك أن تتأكد من أن فريقك يحتفل ويمرح ـ في الوقت الذي هم في منتجون.

مواءمة المكافآت مع معايير التقييم

عليك أن تحقق ذلك بالطريقة الصحيحة.

دهشت ذات يوم عندما رأيت خط العائدات الربعي كبيراً، لا يتناسب مع الدخل، فسألت: «يا للهول!! ما الذي يجري هنا؟»

«كانت لدينا مبارزة مبيعات ربعية، وقام كل منا بأقصى ما يستطيع».

«أين الهامش الحدي؟».

«لم نسأل عن الهامش الحدي».

هذا أبسط مثال على مشكلة عالمية: ما تقييمه هو ما تحصل عليه ـ وما تجزيه هو ما تحصل عليه.

لقد ماتت معايير التقييم المتحجرة، فظروف السوق تتغير، وتنشأ أعمال جديدة وتتطور، وتظهر منافسات جديدة، وكنت دائماً أكرر السؤال: «هل تقيمون السلوك النوعي الذي نريد وتكافئونه؟».

إنك لن تصل إلى ما تسعى إليه إن لم توائم معايير التقييم مع المكافآت.

التمايز ينمي المؤسسات العظيمة

ما من أحد يحب أن يلعب دور إله وعامة الشعب بآن واحد، لاسيما الـ 10% الدنيا، فالتمايز كأي قضية صعبة تواجه المدير، واعتقدت أن من واجبي التحدث عن التمايز، لإقحامه في أذهان الجميع يومياً وأطلبه منهم كافة، ومنذ أيامي الأولى اعتقدت أنه المفتاح لبناء مؤسسة عظيمة، وفيما يخصنا كان منحنى الحيوية قد جعل قضية التمايز مجدية، استخدمناه بلا هوادة لدفع القادة إلى رفع مستوى فرقهم باستمرار، فكان إجبار المديرين على اقتلاع ذوي الأداء الأسوأ هو الترياق المضاد للبيروقراطية والشافي منها، وبينت مسوحاتنا أنه كلما نزلنا إلى القاعدة في المؤسسة ازداد القلق بشأن ذوي الأداء الأضعف، إن تنفيذيي المستوى الأدنى هم الذين يتحملون العبء الأكبر للمتخلفين، أكثر مما يتحمله المدراء الأوائل.

التمايز صعب، وكل من يراه سهلاً لا يتلاءم والمؤسسة، وكل من لا يستطيع تحقيق التمايز يُعدّ من الفئة نفسها.

امتلاك العاملين

كنا نقول دائماً إلى قادة الأعمال: «أنتم تملكون العمل، وأنتم تستأجرون عاملين فيه»، شعرت وبيل كوناتي أننا مسؤولان عن 750 مديراً أعلى، رعينا تطورهم، ومكافآتهم، وتقدمهم، وأدرنا مصنع عاملين لبناء قادة عظام.

يعلم التنفيذيون أنهم يكافؤون لرفع الإمكانات العالية وتشجيعها، لقد غيرت ثقافتنا اللامحدودة اللعبة من الاحتفاظ بخير عاملين إلى مشاركة أفضلهم.

بالطبع، كنت أسمع أنَّةً على الطرف الآخر من الهاتف عندما كنت أهتف لقائد عمل وأقول له: «آسف لأنك أضعت X».

التخلي عن الأفضل ليس تصرفاً طبيعياً، إذ ستتحدث في غضون دقائق عن المرشح الاحتياطي لملء الثغرة التي خلفناها، تبين لنا أحياناً، من موقعنا، أن الاحتياطيين خير من الأساسيين.

التقييم دائماً

التقييم والتثمين في نظري كالتنفس، ووفقاً لمبدأ وضع الإنسان المناسب في المكان المناسب، لا شيء أهم من التقييم، كنت أجري عمليات تقييم باستمرار ــ سواء في تقديم منحة خيار الأسهم أو في ترفيع أحد عاملين ــ حتى عندما التقي صدفة بشخص ما في الرواق.

كنت أريد دائماً أن يعرف كل شخص أين يقف، وكنت أرسل كل سنة ملاحظات مكتوبة باليد مع العلاوة السنوية إلى تقاريري المباشرة، أكتب صفحتين أو ثلاث، ملخصاً ما كنت أبحث عنه في السنة التالية، وكنت أرفق بها رسالة السنة المنصرمة التي أميزها بالأحمر لأمنح استمرارية للعملية.

حققت هذه الملاحظات أمرين، منحتني فرصة التأمل في كل عمل وفي ما كنت أظنه مهماً، وكانت تقاريري تؤكد دائماً على ضرورة المتابعة، وأني أهتم بذلك كثيراً، كانت هذه العملية تستهلك وقتي، وكنت أحياناً أتمنى ألاّ أكون قد بدأت بها خاصةً ليلة الأحد، ولكن ذلك كان منهجاً لي، (في الملحق أمثلة من هذه الملاحظات التي كنت أبعثها إلى خليفتي جيف إميليت خلال السنوات الأربع الأخيرة، وهذه الملاحظات تقع في الجانب المحبب خاصةً إذا ما قورنت بغيرها مما كتبت).

للثقافة أهمية

أنا متأكد من أن للثقافة أهمية كما علمتني التجربة مع كيدر ذلك، رأيت ذلك في الدمج بين هوني ويل وألايدسيغنال، إذ ظلت الفئات تتجادل بعد سنتين من

الدمج حول ثقافة من ستسود الكيان الجديد للشركة المدمجة، وعندما اندمجت شركتا ويلز وكرايزر اندماج الند للند بدا وكأن الكيان الجديد يسير إلى الفوضى.

فإقرار الثقافة وإعدادها منذ اليوم الأول يقلص هذه الفوضى إلى الحد الأدنى، ولابد من المقاومين لذلك أن يذهبوا فوراً.

إن مؤسسة تؤمن حقّاً برفع سوية الفكر إلى الحد الأقصى لا يمكن أن يكون لديها ثقافات متعددة، كان لدينا أثناء هبة الإنترنت الجنونية في أواخر تسعينيات القرن العشرين بعض عاملين في مجموعة الأسهم في رأسمال GE ممن ظنوا أنفسهم عباقرة، فقرروا أن يستلموا جزءاً من العمل في الشركات التي استثمروا فيها أموال GE.

طلبنا إليهم أن ينصرفوا، ففي دكاننا عملة واحدة فقط، هي: أسهم GE وقيم GE.

كانت الثقافة سبباً في عدم إتمامنا لعمليتي ضم عاليتي التقنية في أواخر تسعينيات القرن العشرين في كاليفورنيا، إذ لم أشأ أن ألوث GE ببعض المواد الجنونية التي كانت سائدة في dot.comcraze.

هذا لا يعني أن عاملين في GE لا يمكنهم أن يكونوا فرديين أو لا يمكن أن يدفع لهم بسخاء لقاء أدائهم العظيم، فعندما يصل الأمر إلى الثقافة والدفع، فإن ثقافتنا تنحني احتراماً، ولكننا لا نريد كسرها.

الاستراتيجية

لا يمكن نجاح العمل في وظيفة التنبؤات الفخمة بقدر ما هو نتيجة المقدرة على الاستجابة بسرعة للتغيرات الواقعية عندما تحدث، ولهذا ينبغي أن تكون الاستراتيجية دينامية واستباقية توقعية.

عرضني بوب نيلسون محللي المالي منذ زمن طويل والمهتم بتاريخ GE إلى هذا التفكير عندما مررّ لي مقالة عن الجنرال البروسي هيلموت فون مولتك

(HelmotVon Moltke)، قادتنا معتقدات فون مولتك إلى سلسلة من الأسئلة التي أفادتني على مر الزمن أكثر من أي معطيات تعالج في الخطط الاستراتيجية.

خمسة أسئلة أحيت التفكير الاستراتيجي بالنسبة لي، هي:

1. ما الموقف العالمي المفضل لعملك وعمل منافسيك: أسهم السوق، والقوى حسب خط المنتجات والموقف المنوط بالمنطقة اليوم؟.
2. ما الأعمال التي قام بها منافسوك في السنتين الأخيرتين والتي أدت إلى تغيير المشهد التنافسي؟.
3. ماذا فعلت في السنتين الأخيرتين لتغيير هذا المشهد؟.
4. ما الذي تخشى أن يقوم به منافسوك في السنتين التاليتين لتغيير المشهد؟.
5. ما الذي ستفعله في السنتين التاليتين لتقفز فوق تحركاتهم؟.

المنافسون

تعلمت عبر الزمن أن أتحدى «حقيقتين» تتعلقان بالتنافس.

من الحكايات القديمة المكررة: «إننا نخسر أسهمنا في السوق لأن منافسينا مجانين ولأنهم يقدمون منتجاتهم مجاناً أو بسعر بخس لإغراء الزبائن»، سمعت ذلك أكثر من مئة مرة في حياتي العملية، وكان يتبين عادة أن السبب هو كبار الموظفين، والحقيقة الواقعية هي أن لدى المنافس موقعاً أفضل فيما يتعلق بالكلفة أو منطقاً استراتيجياً لما يفعل.

استغرقت وقتاً حتى تبين لي أنه لابد من توجيه السؤال التالي: «ما الخطأ الذي فينا، وليس فيهم؟».

والحكاية الجميلة الأخرى هي كالتالي: يأتي فريق باقتراح لتجاوز الوضع الحالي لمنافسهم الرئيسي، إن الافتراض الضمني هو أن التنافس يكون نائماً أثناء قيامنا بتطوير منتج جديد، ليس الأمر كذلك.

ولنأخذ مثلاً جهدنا في بناء محرك طائرة GE- 90، أقنعني المهندسون أننا إذا طورنا هذا المحرك الجديد لطائرات 777 (النفاثة القصيرة المدى والمتوسطة المدى) فإننا نلبي متطلبات المحرك الذي قوة دفعه 90.000 باوند، وقالوا إن شركتي برات أند ويتني، وشركة رولز ـ رويس لا يستطيعان الوصول بما لديهم من تكنولوجيا الحصول على قوة دفع قدرها 90.000 باوند، لم يحدث ذلك؛ لأن برات ورولز وجدا سبلاً لجعل محركاتهم بقوة دفع قدرها 94.000 باوند.

ولحسن الحظ، كان للمشروع نهاية سعيدة. إذ بلغت قوة دفع محركنا الجديد 115000 باوند، احتاجته بوينغ عندما صنعت طائرات 777 بعيدة المدى، فأصبحنا بفضل محركنا المتعاقدين الكبار لتزويد هذه الطائرات بالمحركات.

كان جهداً قاسياً، ولكننا بذلنا ما بوسعنا للتدقيق في خطة كل منتج في سياق ما يستطيع أذكى المنافسين أن يفعله ليتفوق علينا.

إننا لم نُثمن الآخر بأقل مما يستحق، أبداً.

الميدان

لم أشعر قط أن مقر الرئاسة هو المكان الذي ينبغي أن يظل المرء فيه، وعندما أصبحت رئيساً تنفيذياً عززت وجهة نظري هذه، فمنذ أن تسلمت مهمتي الأولى كمسؤول في فبراير من عام 1972، أردت أن أكون خارج المكتب مع الذين يحدثون الأمور، فكنت أقضي ثلث وقتي على الأقل مع أعمال GE، ليس لدي فكرة عن الوقت الذي ينبغي أن يقضيه الرئيس التنفيذي في الميدان، إن ما أعرفه هو أني أسعى كل يوم للخروج من مكتبي.

كنت أذكر نفسي دائماً: إن مقر الرئاسة لا يصنع شيئاً ولا يبيع شيئاً، كان التجول في الميدان هوايتي المفضلة لالتقاط بعض الأفكار عما كان يجري.

الأسواق مقابل البنى الفكرية

ليست الأسواق ناضجة، أما العقول فتكون ناضجة أحياناً، ما كانت تلك المقولة في سياق أصدق مما هي في سياق متابعتنا بحماس ديني تقريباً لاستراتيجية: «رقم 1 أو رقم 2، أصلح، أو بعْ أو أغلق»، بيد أن النظر إلى الأعمال نفسها من منظور الأسهم المختلف غير بنيتنا الفكرية، فعندما طلبنا من كل عمل أن يعيد تحديد سوقه بحيث لا يحصلون على أكثر من 10% من الأسهم، أصبح ما كان يبدو أسواقاً ناضجة مجرد فرص للنمو، حتى أن بعض خيول الحقل بدت وكأنها أصيلة، وبفضل حقيبة العمل ذاتها تضاعف معدل نمو عائداتنا في النصف الثاني من تسعينيات القرن العشرين.

المبادرات مقابل التكتيكات

قمنا في غضون 20 سنة بأربع مبادرات فقط ـ العولمة، والخدمات، والسيجما ستة، والعمل الإلكتروني.

تعيش المبادرات إلى الأبد، وتخلق تغيراً جوهرياً في الشركة، وتتراكم. وكل ما في النظام عامل في GE يعزز المبادرات.

ومن جهة أخرى، لابد من حركات تكتيكية قصيرة الأجل لبث الحياة والنشاط في عمل أو في الشركة من جديد، وفيما يلي أمثلة ثلاثة: لقد رفعنا من سوية قيادة البحث عن مصادر، وعولمنا الموردين، وفر علينا ذلك الملايين، وخفضنا عدد موظفي الخدمات الأجانب (FSE) بإعادة المغتربين الأمريكيين إلى الوطن، ووفر ذلك الملايين، أيضاً وبفضل إجبار الأعمال على ترقية المواطنين المحليين وإلباس الشركة وجهاً عالمياً، قلصنا السفر الداخلي بفضل استخدام الإنترنت، وذلك وفر الملايين وعالج قضية التوازن بين الحياة والعمل، ونقصت أميال الطيران التي كان يقطعها موظفونا، فقضوا بدلاً منها زمناً أطول في الوطن وتمتعوا بحياة أفضل.

كما أن فهم الفرق بين الإصلاح الجوهري والإصلاح السريع يساعد المؤسسة على البقاء في بؤرة الاهتمام والضوء.

وسيلة التواصل

كنت مدفاعاً مفرطاً عن كل ما فعلناه ـ من حاجتنا الأولى إلى مواجهة الواقع وتغيير الثقافة إلى مبادراتنا الكبرى التي أعادت تشكيل الشركة، وعندما كانت تخطر لي فكرة أو رسالة أود نشرها في المؤسسة، لا أقولها مرّة واحدة، بل أكررها مراراً وتكراراً في كل اجتماع ومراجعة، ولسنوات عديدة، حتى أكاد أتقيأ كلماتها.

كنت أشعر دائماً بضرورة كوني «مبرزاً» من أجل حشد مئات، بل آلاف عاملين وراء الفكرة.

ولدى النظر إلى ملاحظاتي المكتوبة بخط اليد لإلقائها في بوكا خلال 24 سنة أتذكر كم كررت الأشياء نفسها من زوايا مختلفة وبتوكيدات متنوعة، فكلمة «اللامحدود» كانت كلمة قميئة لا تكاد تخرج من فمي، وأفسدتها مليون مرة، ولكني لم أتوقف عن قولها.

كان سلوكي غالباً مبالغاً فيه ولكنه استحواذي، لا أدري إن كانت هذه هي الوسيلة الوحيدة، ولكنها كانت مجدية بالنسبة لي.

مسوحات عاملين

استخدمنا الوسائل كلها لتأمين تغذية راجعة للعاملين: جلسات C في كروتونفيل، ومنحنيات الحيوية، وخيارات الأسهم، اضطرت هذه الأدوات الإدارة إلى التعامل مع المستخدمين بأسلوب مباشر، وجعل مسوحات عاملين ذات دلالة ومعنى يعد إنجازاً من إنجازاتنا في عام 1994.

إننا لم نسأل عن نوعية طعام الكافيتريا أو خطط الإعانات، بل كنا نطرح أسئلة تصيب قضايا جوهرية حول الموضوع: «هل الشركة التي تقرأ عنها في التقرير السنوي هي الشركة التي تعمل معها؟».

لم نكن ندير الشركة بالاقتراع، بل بصراحة موظفينا في هذه المسوحات المغفلة الأسماء عبر الإنترنت التي ساعدتنا حقّاً في التأكيد على المبادرات الصحيحة، وكنا نطلع موظفينا على النتائج إضافة إلى أعضاء المجلس والمحللين الأمنيين، صدم المحللون عندما فعلت ذلك أول مرّة، وأثارت شكاوى تسترعي الانتباه على المخططات التي كنت أعرضها.

إن معرفة ما يدور في أذهان عاملين لدينا ومواجهتها يشكلان الجزء الجوهري من نجاحنا.

رفع سوية الوظيفة

عندما كنت أظن أن وظيفة الشركة ليست قوية كما ينبغي، أعين نفسي رئيساً غير رسمي لها، واضطلع بالبحث عن مصادر عملية شراء بلايين الأجزاء، والمنتجات، والخدمات.

كانت مهمة البحث عن مصادر ذات يوم مكاناً يركن فيه الذين لم يحققوا إنجازات في التصنيع، وعندما رأينا في أواسط ثمانينيات القرن العشرين أن تكاليف مشترياتنا لا تنخفض بالسرعة الكافية، بدت لنا بجلاء الحاجة إلى التغيير، فشكلت مجلساً ضم رؤساء البحث عن المصادر في الأعمال وطلبت إليهم اللقاء بي في فيرفيلد كل ربع سنة، وكاد بعض الرؤساء التنفيذيين أن يموتوا عندما أدركوا وعرفوا من كانوا يرسلون.

كنت أرى الضعفاء على الفور.

فعلنا الأمر نفسه مع قادة الخدمات، قادة السيجما ستة، والمدافعين عن العمل الإلكتروني وأي شيء له أهمية فعلية، إن جمع المجالس معاً وإحضار قادة الأعمال إلى فيرفيلد للقائي أو لقاء نائب رئيس، ساعد على إظهار الأفضل والألمع ضمن مؤسستنا.

وما إن تنشط القادة كل في مكانه تنشيطاً عالياً حتى تتدفق الأفكار كتدفق الماء على سفح التل إلى بقية الشركة.

مدير الإعلان

من أوضح مهام أي رئيس تنفيذي هي رسم صورة إدارة الشركة وسمعتها، لقد اضطلعت بذلك إلى أقصى حد، فقضيت عشرين سنة وأكثر في النظر إلى آلاف لوحات الإعلان عن الشركة ومنتجاتها، ولم أترك إعلاناً واحداً يذاع إذا لم يعجبني.

كان لدينا فريقان للإعلان كل منهما مؤلف من شخصين، قادهما في البداية لين فايكرز (Len Vickers) ومن بعده ريتشارد كوستيلو(Richard Costello). وعندما أعد لين مسابقة وطرحها بين وكالات عديدة لوضع شعار جديد لشركة GE في عام 1978 فازت BBDO، أتى فيل دوزنيبري (Phil Dusen berry)، رئيس BBDO المبدع بالعبارة التالية، GE: «لقد أحيينا الأشياء الجيدة».

أحببت هذه العبارة لحظة سماعها، وأحياناً أزعج رجالي والوكالة بدقائق العملية الإدارية التي أقوم بها، كنت أحب اللعب بالإعلانات، وأن يكون لي رأي قوي فيها، وكنت أود الاعتزاز بكل ما تعلنه GE على الهواء، كنت أعتقد أن البرامج الإخبارية للتلفاز في صباح أيام الآحاد هي الوسيلة للوصول إلى قادة الفكر في البلد، وكانت تذهب غالبية نفقاتنا الإعلانية إلى تلك البرامج. استمرت إدارتي الدقيقة، وقبل تقاعدي ببضعة شهور كنت أراجع بعض لوحات تلفازية للإعلان عن خط جديد من الثلاجات ذات الكفاءة العالية.

إن للصورة أهمية بالغة، وكنت مقتنعاً أنها مهمتي.

إدارة رخوة، إدارة صارمة

كانت معرفة متى ينبغي التدخل ومتى ينبغي التغاضي قراراً شجاعاً خالصاً. وعلى الرغم من أني كنت أغوص في مشكلة الأنابيب في الأنظمة الطبية لم أكن

أتدخل في التخطيط أو تسعير أكبر إنجازاتنا في اكتشاف السرطان، وهو جهاز مسح قيمته 2.7 مليون دولار.

كثير من ذلك يعد غريزة بحتة، كنت أتصرف بحزم عندما كنت أشعر أني قادر على التمييز، وكنت أتراخى عندما أعلم أن ليس لديّ ما أقدمه.

لم يكن التناسق والتلاؤم مطلوبين هنا، فكون المرء أحياناً، غير منضبط، وكون السرير غير مرتب* يسرع إنجاز العمل، إنك تغتنم فرصك وتختارها لتحقيق التمايز، كنت أحب أن أذهب إلى الملعب عندما اعتقدت أني قادر على اللعب، وكنت أقف على حدود الملعب مشجعاً عندما اعتقد أني لا أتلاءم مع اللعبة.

واضع الخرائط

ربما كنت في ديسمبر من عام 2000 الوحيد في سن الخامسة والستين الذي مازال يرسم خرائط العمل لكي يعرضها المحللون، كنت أعتقد أن وضع الخرائط التي توضح تفكيري أفضل من أي شيء آخر، إذ كان تقليص مشكلة معقدة إلى خريطة مبسّطة يثير انتباهي وإعجابي، ففي كل اجتماع للمحللين، أجلس ساعات مع فريق المالية وفريق علاقات المستثمرين أضع المعالم الرئيسية للعمل على هيئة مخطط وأمزق خريطة بعد خريطة، كنت أحب وضع الخرائط والمخططات وكنت أحصل على الكثير منها، والمدهش فيها هو أننا نشعر أن عرضنا الأخير لها هو أفضل ما أنجز إطلاقاً.

علاقات المستثمرين

يعد وول ستريت جزءاً كبيراً من المهمة، لقد غيرنا الذين عيناهم مسؤولين عن علاقات المستثمرين، كان لدينا دائماً أشخاص جيدون، أما فيما يتعلق بالنماذج المالية فكانت تلك وظيفة نهاية الحياة العملية، وكان هؤلاء موجودين، غالباً، في مقر الرئاسة يتوقعون الإجابة سلباً على الأسئلة الواردة إليهم من محللين ومستثمرين.

---

* أي كون الأمور ليست منسقة كما ينبغي. (المترجم).

تغير هذا النمط في أواخر ثمانينيات القرن العشرين عندما اخترنا مديرين ماليين شباباً من ذوي الإمكانات العالية والحس التسويقي الرفيع، أصبح كل منهم رئيساً لشؤون تسويق أسهم GE يقومون باستمرار بزيارة المستثمرين وإقناعهم بحكاية GE، وانتقلت المهمة من خط الدفاع إلى خط هجوم الظهير المساعد. كان أولئك كلهم ينهضون في الصباح ولديهم شعور بأنهم سوف يُقيِّمون بسعر سهم GE، وقد استخدم هؤلاء سريعاً بسبب فطنتهم المالية هذه المهمة لتحسين مبيعاتهم ومهاراتهم في العرض.

وكان الموقع يتراوح بين التحديد النهائي والموقع المرغوب أكثر من سواه. وأصبح ساحة تدريب رهيبة: فوارين جينسين (Warren Jensen) أول واحد في هذا النموذج في عام 1989، أصبح المسؤول المالي لـ NBC، ثم لخطوط دلتا الجوية(Delta) والآن هو مسؤول مالي لـ (Amazon.com)، وتبعه مارك بيغور (Mark Beger) وهو الآن المساعد المالي لـ NBC، بعدهما جي أيرلاند (Jay Ire-land) الذي هو الآن رئيس لمجموعة محطة NBC، ومارك فاكون(Mark Vachon) تسلم الوظيفة خلال السنوات الثلاثة المنصرمة، وكانت روحه رياضية جداً إذ وافق على أن يبقى خلف التسيير النموذجي لمدة سنتين إلى ثلاث ليمنحنا الاستمرارية خلال مرحلة CEO الانتقالية.

يتألف فريقنا لعلاقات المستثمرين من شخصين، ذلك لأن نجومنا الصاعدة يُدعمون من قبل ذات عزم خرافي هي جوانا موريس (Joanna Morris) خريجة على يد هيئة تدقيق الحسابات في الشركة، إن جوانا التي كانت تتضايق من تدريب هؤلاء النجوم، متزوجة ولديها طفلان، وكانت ترغب أن تستقر في فيرفيلد كيلا تتحمل أعباء السفر، إننا بحاجة إلى اثنين فقط لرواية حكاية GE ـ أقل مما كان لدينا قبل عشرين سنة ـ والآن أصبحت هذه المهمة نقطة انطلاق في الحياة العملية، وليست نقطة النهاية فيها.

الانغماس

«دعونا ننغمس في هذا» عبارة كنت استخدمها دائماً، وكنت أعني بها جمع عاملين معاً بصورة عفوية في غالب الأحيان ليتصارعوا في قضية معقدة. وتذكرة القبول الوحيدة في هذا الصراع هي «اعرف كيف»، وليست الألقاب ولا المواقع، كنا نخوض في مشكلات العلاقات عامة، وقضايا البيئة، وأجندات بوكا وصفقات الدمج والضم (M&A) الكبرى، وفكرة هذه اللقاءات هي التفكير بدون ورق ولا مذكرات، ثم الجلوس للتأمل في النتائج خلال الليل منغمساً فيها أكثر وأكثر، من هذا الانغماس خرجت أفضل قراراتنا.

وكان الأمر كله يتعلق بتحطيم مفهوم الطبقية الهرمية، فالكل كان يعلم أنهم زملاء متساوون على المائدة حيث تُلقى أفكارهم بدون رسميات، وبكل صراحة.

غرفتك الخلفية هي غرفة غيرك الأمامية*

يثق بيتر دركر (Peter Drucker) في هذه المقولة، فقد جربناها.

لا تمتلك كافيتريا، بل دع شركة طعام تمتلكها، ولا تدير مطبعة، بل دع شركة طباعة تفعل ذلك، إن ما تضيفه قيمتك الواقعية هو الفهم، ووضع خير ما لديك من عاملين وموارد خلف ذلك.

فالغرف الخلفية بالتعريف لن تقدر على جذب أفضل ما لديك، فحوّلنا غرفنا الخلفية وجعلناها غرف غيرنا الأمامية وأصررنا على الحصول على خير ما لديهم، فكان ذلك مجدّياً لنا مرات عديدة جداً، وهذا ما يدور حوله موضوع البحث عن مصادر، وهو كذلك ما تدور حوله التسريحات من العمل في مطلع ثمانينيات القرن العشرين عندما انتقلت هذه الوظائف إلى مكان آخر.

*ما هو سر عندك معلوم عند غيرك. (المترجم).

كان يطير صوابي دائماً عندما يدعي بعض السياسيين أو الاقتصاديين أن إيجاد الوظائف كلها في أمريكا يأتي من شركات تعهد صغيرة، والواقع أن كثيراً من تلك الواقعة كان يكمن في واقع الأمر في إخراج العمل من المشاريع الكبيرة عن وعي وإدراك.

السرعة

إن الشكوى المتكررة التي كنت أسمعها في أيامي الأخيرة في كروتونفيل كرئيس تنفيذي هي أننا لم نكن سريعين بما فيه الكفاية، وتعلمت بمئات الطرق أنني نادراً ما أبدي أسفي على ما فعلت، بل على ما لم أفعله بالسرعة الكافية. ولا أكاد أتذكر أني قلت ذات يوم، «ليتني انتظرت ستة أشهر أخرى في دراسة أمر ما قبل أن اتخذ فيه قراراً».

وأعتقد أن تصرفي بحزم تجاه عاملين، والمعامل، والاستثمارات كان من أسباب صعودي مبكراً في شركة GE، ومع ذلك بعد أربعين عاماً عندما أحلت إلى التقاعد، كان أكبر دواعي أسفي هو أني لم أتصرف بما يكفي من السرعة في مناسبات عديدة، وعندما كنت أسأل نفسي، كم مرّة يجب أن أحجم عن اتخاذ قرار ما؟ مقابل السؤال: كم مرّة أود أن أكون قد اتخذت القرار بسرعة أكثر؟. فإن السؤال الأخير يغلب السؤال الأول في كل مرّة.

انس الأصفار

في الشركة الكبيرة تضيع الأمور الصغيرة، وكلما نمت الأعمال والشركات أصبح حجمها معيقاً لا معيناً، إن معائب الحجم مثل الاتصالات الصعبة، والطبقات الوظيفية، والافتقار إلى اللارسمية كلها تعمل ضد إبداع جو منشط.

إن المنافع الإبداعية لكون العمل صغيراً مثل الرشاقة، والسرعة، وسهولة الاتصالات والتواصل ـ كلها تضيع في شركة كبيرة، علمتني أعمال البلاستيك قيمة كون العمل صغيراً، وقيمة الشعور بأنك تملك العمل، وجئت إلى منصب

رئيس تنفيذي وأنا أعلم أن عزل المشاريع الصغيرة وإبقائها خارج التيار عام هي أفضل وسيلة للنمو.

لقد حققنا نجاحات عظيمة بفضل تجزئة هذه المشاريع ـ والتركيز عليها ـ بوصفها أعمالاً أصغر منفصلة في إطار أكبر. فعلنا ذلك في كل مكان ـ نوريل Noryl في البلاستيكيات، وماسحات CT وأجهزة التصوير الفوق الصوتي في الطب، وتمويل الباعة، والتمويل التجاري في رأسمال GE، لم تكن كل الخطوات ناجحة، بل كان هناك أمر واضح تماماً في كل حالة: هو أن تجزئة الأعمال كانت توجد عاملين ذوي معنويات عالية وهمم مشحوذة، مفعمين بالنشاط ومدعومين بالموارد الصحيحة.

إن المشاريع الصغيرة أيسر إحاطة وأوضح رؤية، وتخلق الأبطال وتحتفل بالفائزين وغير الفائزين وتوضح قيمة ركوب المخاطر.

كنا مدركين لما تعنيه كلمة «حجم»، إن أسوأ ما تفعله شركة بالحجم هو تركيزها على «إدارته»، فالحجم إما أن يحرر وإما أن يشل، فكنا نحاول كل يوم أن نتذكر أن ميزة الحجم هي إتاحة مزيد من حرية العمل والتصرف لنا.

مجرد بعض الأفكار ـ أمور كانت مجدية لي بالإضافة إلى كثير من الحظ.

كان لي سحر محظوظ خلال 24 سنة مضت ـ حقيبة جلدية بنية ـ التي ترافقني حيثما رحلت وحيثما حللت، وأسمتها مساعدتي روزا «السيد محظوظ». ربحت هذه الحقيبة في مباراة اتلانطا للغولف في عام 1977 عندما أتيت إلى فيرفيلد أول مرّة، لقد شهدت الحقيبة أياماً أفضل، إنها مضروبة ومخدوشة، أو كما كانت روزا تحب أن تصفها «مقززة وتبدو سقيمة».

أجدت كثيراً مع «السيد محظوظ» إذ كانت طيبة معي ولم أشأ التخلي عنها. والوقت الوحيد الذي تغيب فيه عن أنظاري هو عندما تأخذها روزا إلى البيت لتخيط درزة مفروطة، لست مؤمناً بالخرافات ولكني لم أشأ أن أبعد عني حظي.

أخر يوم غادرت فيه مقر الرئاسة، كان بصحبتي «السيد محظوظ» (حقيبتي). وكما كان صديقي لاري بوسيدي يقول دائماً عن حقيبتي: إنها جاك، فلا حاجة له بحقيبة جديدة، إنها الحقيبة التي أتى بها، وهي الحقيبة ذاتها التي يخرج بها.

❖ ❖ ❖

الفصل الخامس والعشرون

تأمل قصير في لعبة الغولف

إن أعظم شعور بالنشوة أحسست به في حياتي هو عندما أصبحت رئيساً تنفيذياً في شركة GE، ولو كان لي خيار آخر لفضلت أن أكون لاعب غولف محترف، ومنذ أن تعرفت على اللعبة بوصفي حاملاً لمضارب الغولف في نادي كيرنوود الريفي (Kernwood Country Club) في سالم (Salem) غدت لعبة الغولف هوايتي الحقيقية في الحياة، كان والدي الذي وضعني على طريق اللعبة التي مارستها طيلة حياتي.

إنها رياضة تجمع ما أحب، الناس والمنافسة، وأكثر صداقاتي ديمومة في حياتي بنيت في ملعب الغولف وحوله، إذ ما من لاعب غولف فاز بضربة قوية أو بضربة رقيقة من على بعد 14 قدماً إلا ويعرف قوة إغراء هذه اللعبة.

كنت لاعباً علّم نفسه بنفسه، بدأت عندما كنت في التاسعة من العمر ألعب مع الصبيان الذين يحملون مضارب الغولف مثلي في نادي كيرنوود، كنت محظوظاً بالحصول على نقاط دون 120 وأنا أحمل حقيبة فيها ستة مضارب مدببة، وإن احتجت مزيداً من الوقت كي ألعب أكثر من أربع ساعات في صباح أيام الآحاد ـ وهو الوقت المسموح به للصبيان ـ كنت أتسلل إلى الملعب.

كل شيء في الغولف يبدو أنه يحدث بصورة رجعية، إذ كنت مستعداً أن أدفع ذراعي اليمنى ثمناً للحصول على خمسة مضارب جيدة، حينذاك، أما الآن فيرسل لي الناس مجموعات من أفضل المضارب مجاناً، وإني سعيد جداً إذ ألعب في أشهر الملاعب وأعظمها في العالم.

أظن أني لم أفقد شوقي إلى حمل حقيبة المضارب، ففي صيف عام 2000 وجدت نفسي أحمل حقيبة مرّة أخرى ـ وأنا في الرابعة والستين من العمر ـ

لحفيدي جاك الذي كان في السابعة من العمر، في مباراة للصغار في نادي سانكاتي هيد للغولف (Sankaty Head Golf) في نانتيكت (Nantucket).

كانت تصويبات جاك أفضل من تصويباتي عندما مارست اللعبة أول مرّة. فقد نشأت على تصويبات الصبيان النموذجية مبسّطة، لا فن فيها، وبمسكة خاطئة للمضرب، وكنت أضرب الكرة كلاعب هوكي وليس كلاعب غولف، لم أتدرب كثيراً، بل كنت أحب الخروج إلى الملعب لألعب، كنت مساعد كابتن للفريق في مدرسة سالم الثانوية، ولعبت الغولف عندما كنت في السنة الأولى من الجامعة.

كان زملائي في لعبة الغولف يمزحون قائلين إني كنت أخذ نصيحة كل من التقيته اللاعبين، حاملي مضارب اللاعبين، بواب غرفة الملابس والأدوات، حتى نصيحة النادل في النادي، وكانت كل نصيحة جديرة بالتجربة، سأحصل على أخر كرة، على أحدث مضرب ـ على أي شيء للوصول إلى مسافة أكثر قليلاً. وللحصول على نصيحة محترف كنت أذهب إلى جيري بيتمان (Jerry Petman) الأستاذ السابق في سيمينول (Seminole)، ملعب فلوريدا العظيم، كنت أسأله: «كيف أحصل على عشر ياردات أخرى في ضربتي؟».

فيقول لي: «كم عمرك الآن؟ وكم كان عمرك في السنة الماضية؟ لماذا لم تحقق ذلك بعد؟».

لا أريد الاعتراف بذلك لأني مقتنع أني أستطيع الحصول على ما هو أفضل.

تلك هي الحالة دائماً، الغولف لعبة تسعى فيها دائماً إلى وهم الكمال، فإن كنت تستمتع بالأخذ والعطاء في المباراة ـ وأنا أستمتع بذلك بالتأكيد ـ تكون اللعبة ممتعة حقاً.

لا أتصور رياضة اجتماعية بمستوى لعبة الغولف. إذ التقيت ببعض أعظم الكائنات البشرية يلعبون الغولف: كثير منهم أصبحوا أصدقاء

العمر، مثل جون كريغر (John Kreiger) في نادي بيركشاير هيلز الريفي (Berkshire Hills Country Club) في بيتسفيلد قبل أربعين سنة، وأنتوني «لوفي» لوفريسكو (Antony "Lofie" Lo Frisco)، وكارل وارن (Carl Warren) في نادي سيلفر سبرنغ الريفي(Silver Spring Country Club) في ريدج فيلد (Ridge Field) في كونيكتيكت(Connecticut) قبل 25 عاماً، وجاك وولشليغر (Jack Wallschleger) في سانكاتي هيد (Sankaty Head) قبل 15 سنة.

أما في العمل فكنا فريقاً رباعياً عظيماً على مدى سنين مؤلفاً مني ومن تشك شادويل (Chuck Chadwell)، وديف كالهون (Dave Calhoun) من قسم محركات الطائرات، وبيل ميدوه (Bill Meddaugh) من إمدادات GE. كنا نلعب بالمستوى نفسه وكنا نتنافس تنافساً شديداً، فنسجل 26 هدفاً، وأحياناً 54 هدفاً يومياً*. كانت شيكات العلاوات تخفض أحياناً لأسباب غير محددة».

منحني كوني رئيساً تنفيذياً لشركة GE فرصة التواصل مع كثير من الأشخاص المهمين في ملعب الغولف، لم تكن هذه الرحلات القصيرة تسفر عن صباحات رائعة فحسب، بل أيضاً مساءات جميلة وحكايات عظيمة، وأتذكر مباراة أجريناها في نانتيكت (Nantucket) مع وارين بافيت (Warren Buffett)، وبيل غيتس (Bill Gates) وصديقي فرانك روني (Frank Rooney) الذي باع شركة زوجته للأحذية إلى وارين، ولعبت مع بيل ضد وارين وفرانك.

وصلنا إلى نهاية الحفرة الأولى وقام وارين بإدخال الكرة بالعدد المحدد من الضربات.

قال بيل: «حسناً، انتهت اللعبة».

فسألت مضطرباً: «ما شأن كل ذلك؟».

---

* تسجيل الهدف في لعبة الغولف هو إنزال الكرة في الحفرة (المترجم).

فشرح بيل قائلاً: إنه تراهن مع وارين على أن أول من ينزل الكرة في الحفرة بضربة واحدة يربح دولاراً، وإذا وصلوا إلى الحفرة التاسعة دون أن ينزلا الكرة في الحفرة فإن أدنى الأهداف عدداً يربح، وهنا كنت مع أغنى اثنين في العالم وكانا يتراهنان على دولار في اللعبة.

ظننت للحظة أنهما كانا على وشك العودة إلى مبنى النادي.

حصل لي حادث هزلي آخر تورط فيه فرانك روني (Frank Rooney) الرئيس السابق لشركة ميلفيل (Melville)، تعاقد فرانك مع وارين ليعمل يوماً في الأسبوع، وأعتقد أنه كان يقضي ذلك اليوم يلعب الغولف، وفي يوم من الأيام لعبت مع فرانك وسجلت 78 هدفاً بقدر عمره تقريباً، فضربني على إليتي.

وبعد ذلك بعثت رسالة إلى وارين حول اللعبة وشكوت له أن من الواضح أن موظفيه لم يكونوا يعملون بما فيه الكفاية من الجد.

رد لي وارين جواباً يقول فيه: «لا يستطيع أي موظف من موظفي بيركشاير هاثواي (Berkshire Hathway) أن يحطم رقم 80، ولا أذكر أن في جدول الرواتب عندي شخص اسمه روني».

إن لعبة الغولف جعلتني عضواً في مجلس شركة GE، فقبل ثلاث سنوات نشرت مجلة غولف دايجست (Golf Digest) قائمة بلاعبي الغولف من الرؤساء التنفيذيين وصنفت سكوت ماك نيلي (Scott McNealy) من شركة صن مايكروسيستمز (Sun Microsystems) في المرتبة الأولى، وكنت بعده، على أي حال، فأرسل لي سكوت تحدياً على الفور: «إن كنت سأكون الرقم 1، أود أن أتأكد أني رقم 1، فحدد أنت يا جاك المكان ـ أي مكان، وفي أي زمان، أنا وإياك وحدنا، وسوف نحسم الأمر إلى الأبد».

اتصلت به فور استلامي الرسالة، حددنا موعداً، كان سكوت كريماً إذ قبل أن يأتي إلى نانتكيت في ذلك الصيف لنلعب على 36 هدفاً، وربحت المباراة، وفي

غضون أسبوعين أرسل لي سكوت كأساً تذكارية منقوش عليها «كأس ويلش». وهزمته ثانية في أوغستا في السنة التالية في لعبة على 36 هدفاً للاحتفاظ بالكأس، وفي السنة السابقة فاز عليّ بلعبة مختصرة من 18 هدفاً، والكأس الآن في كاليفورنيا (وقتلته تسميتي للكأس «مباراة مبتسرة»).

ولم أدع سكوت إلى مجلس GE إلا بعد أن هزمته أول مرّة، كان توقيتاً جيداً ـ حيث كنا على وشك إطلاق مبادرتنا في العمل الإلكتروني.

كنت محظوظاً لأن سكوت ظهر عندما كان لعبي قد تحسّن، ففي معظم سني حياتي في لعبة الغولف كنت أدور بالكرة حول الملعب خلال 18 حفرة، ويعود الفضل في استمراري لاعباً للغولف إلى لعبتي القصيرة الجيدة.

ولم تنتقل لعبتي إلى مستوى مختلف إلا بعد زواجي بجين في عام 1989. وكنت حينذاك قد قلصت عيوبي إلى عشرة، ولكن أثناء تعليمي لجين حسّنت لعبتي كثيراً، فقد قلصت العيوب إلى عيبين أو ثلاثة وفزت ببطولة ناديين في سانكاتي هيد (Sankathy Head)، وقبل لقائي بجين، كان يمكن أن أهزم في الجولة الأولى أو الثانية.

لم أكن مدركاً ذلك، ولكن عندما بدأت أعلّمها، بطأت نفسي لأول مرّة وحللت تلويحاتي للمضرب، فعندما كنت أطلب من جين أن تلوح بالمضرب إلى الوراء تلويحة أطول، أتيقن أني أنا أيضاً يجب أن أفعل الأمر نفسه، لذلك صرت ألوح بالمضرب إلى الوراء مسافة أكبر، وتعلمت كيف أنهي التلويحة، أما قبل ذلك فلم أنهها أبداً.

والآن أظل أقول لنفسي: فريد كوبلز (Fred Couples)، فريد كوبلز، فريد كوبلز، فريد كوبلز، كلما أكون مستعداً لتوجيه ضربة قوية للكرة، كنت أظن أن كوبلز كان ينهي لعبته دائماً بصورة عظيمة وكنت أحاول دائماً تصوير تلك التلويحة في رأسي عندما أتابع اللعب.

ساعدني تعليمي لجين على تحليل كل عنصر والتركيز على الآليات، وبفضل إدراكي للمادة الفنية ومعرفتي بها أكثر، وجدت أني توقفت عن الفشل في آخر الجولة، إذ صرت أبدأ اللعبة بصورة أفضل وبدأت أحبها أكثر فأكثر.

لعبت عام 1992، مباراة من 36 هدفاً في اليوم لمدة عشرة أيام متوالية في سانكاتي هيد قبل بدء الدوري للعبة الغولف، قلصت عيوبي إلى اثنين كي أفوز بالبطولة.

وبعد سنتين فزت ثانية، لم يبق سوى وقت قليل قبل المباراة النهائية مع صديقي جاك وولشليغر (Jacques Wullschleger)، إنه لاعب غولف رهيب، لقد لعبت وإياه خلال السنوات الست عشرة الماضية ما بين 50 - 40 جولة، وكان يهزمني 99 مرة من مئة مرّة، ولحسن حظي أن المرّة الوحيدة من المئة التي هزمته فيها كانت في مباراة البطولة للنادي في عام 1994، فزت بصورة مفاجئة إذ أدخلت الكرة في الحفرة السابعة والثلاثين عن بعد 15 قدماً بضربات أقل من العدد المطلوب.

يُعدُّ جاك شخصاً خاصاً جداً، بعد أن خسر أمامي قضى أياماً ينحت منارة سانكاتي في الخشب ليقدمها لي تذكاراً لتلك المناسبة.

وأشهر لعبة لعبتها بحياتي كانت في ربيع عام 1998 في ملعب وين هويزينغا (Wayne Huizenga) الفلوريدي، في فلوريدا، كان مات لوير (Matt Lauer) المضيف المساعد لعرض «اليوم» التلفازي يعرف أستاذ الغولف غريغ نورمان (Greg Norman) فطلب منه الالتحاق بنا، كانت مباراة ودية، كان غريغ لاعباً رياضياً عظيماً مع مجموعة من اللاعبين المتوسطين، كان غريغ يجوب الملعب بلا اكتراث، وحقق 70 هدفاً، بضربتين أقل من العدد المألوف، وحقق مات 78 هدفاً.

حققت أهدافاً أقل بهدف واحد من غريغ 69 من المنصات الخلفية مقابل أهدافه السبعين من المنصات الأمامية، كان يوماً مثيراً بالنسبة لي، وأعتقد أني أبلغت كل واحد في العالم، وبعثت بفاكسات أبين فيها الأهداف إلى كل من أعرفه.

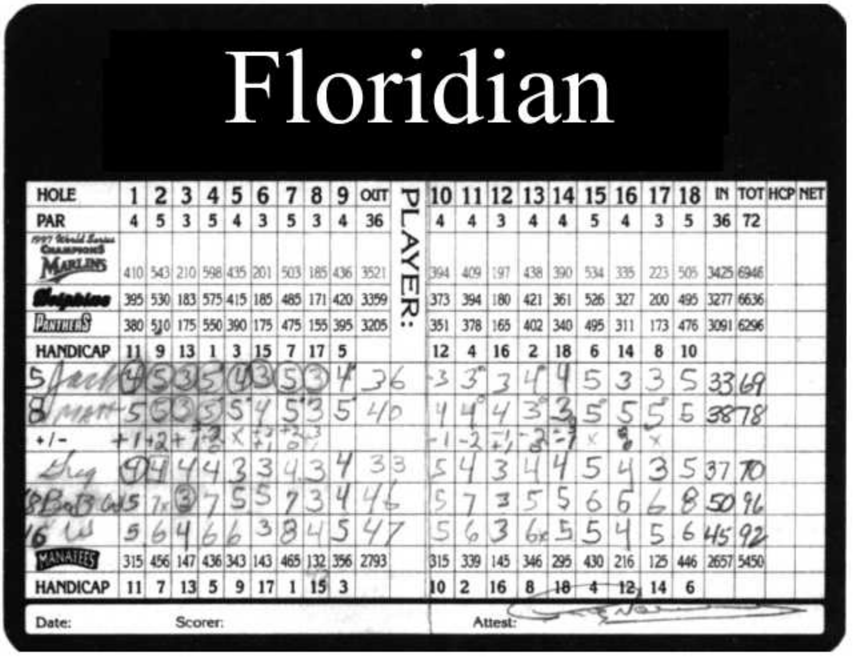
وفي اجتماع مجلس الأعمال بعد أسبوع قلت، عندما بادرني أحدهم بسؤال عن لعبتي في الغولف، «انتظر لحظة» وأخرجت لائحة الأهداف من جيبي.

كان غريغ نفسه يتسلى بها، فوقع هذه اللائحة وسمح لي أن أعرضها حتى وإن كانت لعبة عرضية، فقلت له ما إن أنتهي من رواية هذه الحكاية حتى تكون أنت قد لعبت من منطقة السيدات، وأكون أنا قد انتهيت من اللعب.

ربما أكون بالغت بالأمر قليلاً، خاصةً بعد «فوزي» الذي ظهر في المجلات والصحف حتى إن دون إموس (Don Imus) بدأ يتحدث عن اللعبة في الإذاعة.

وفي لحظة معينة اتصل بي غريغ وسألني مازحاً: «هل أبلغت كل من في العالم يا جاك؟».

فأجبته ضاحكاً: «وهل وجدت في العالم من لم أخبره، فإن وجدت فابعث لي بعنوانه».



Floridian

HOLE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	OUT	PLAYER:	10	11	12	13	14	15	16	17	18	IN	TOT	HCP	NET
PAR	4	5	3	5	4	3	5	3	4	36		4	4	3	4	4	5	4	3	5	36	72		
1997 World Series Champions Marlins	410	543	210	598	435	201	503	185	436	3521		394	409	197	438	390	534	335	223	505	3425	6946		
Dolphins	395	530	183	575	415	185	485	171	420	3359		373	394	180	421	361	526	327	200	495	3277	6636		
Panthers	380	510	175	550	390	175	475	155	395	3205		351	378	165	402	340	495	311	173	476	3091	6296		
HANDICAP	11	9	13	1	3	15	7	17	5			12	4	16	2	18	6	14	8	10				
Jack	4	5	3	5	4	3	5	3	4	36		3	3	3	4	4	5	3	3	5	33	69		
Matt	5	5	3	5	5	4	5	3	5	40		4	4	4	3	3	5	5	5	5	38	78		
+/-																								
Manatees	315	456	147	436	343	143	465	132	356	2793		315	339	145	346	295	430	216	125	446	2657	5450		
HANDICAP	11	7	13	5	9	17	1	15	3			10	2	16	8	18	4	12	14	6				

Date: Scorer: Attest:

الفصل السادس والعشرون

«رجـل جديد»

لإبقـائه مـجـهـولاً، أطلقنا عليـه اسم «NG» الذي يرمـز إلى «الرجل الجـديد». الإبقاء على اختيار خلفي سـراً يعد الجزء السهل من المهمة، ولكن كان ذلك فقط هو الأمـر السـهل فيمـا يتعلق بالموضوع، فاختيـار الخلف لم يكن أهـم قرار أتخذه في حياتي العملية فـحسب، بل كان أصعب قرار وأكثر قرار تعذيباً وإزعاجاً ينبغي أن أتخذه، كاد يودي بي إلى الجنون، إذ أرقني وحرمني النوم ليال عديدة.

ظلت هذه المسألة لمدة سنة على الأقل هي أول ما أفكر فيها كل صباح وأخر ما تظل عالقة في ذهني في الليل.

إن مـا جعلها صـعبـة إلى هذا الحـد هو أنه كـان لدينا ثلاثة مـرشـحين نهـائيين ممتـازين، هم: جيف إميلت الذي كـان يقـود أعـمـالـنا الطـبـيـة، وبوب نـارديـلي (Bob Naedelli)، الذي كان يدير أنظمـة الطاقة، وجيم ماك نيـرفي الذي كان في أعمـال محـركات الطـائرات، كلهم تجاوزوا كل التوقعات التي أعددناها لهم، وكان أداؤهم عظيماً جداً يتجاوز كل الحدود.

أي واحـد منهم كـان قـادراً على إدارة شـركـة GE، ولم يكونوا قـادة عظامـاً فحسب، بل كانوا أصدقائي وكنت أعلم أني سأحبط اثنين منهم.

كنت أعلم أن هذه المهمة ستكون أصعب مهمة أقوم بها.

لقـد حـسم القـرار عـمليـة طويلة اسـتـحـوذت على تفكيـرنا، وكـوني في هذا المنصب منذ عشـريـن سنة كنت أعـرف مـاذا أريد، ولم أكن أحب مـا يتعلق به، فلو أدرت عـملية اختيـار خلفي بعد تسلمي المنصب ببضع سنين، لتطابق السلوك مع ما فعله ريغ (Reg) لاختياري، لقد كانت خلافته متقنة وعـاقلة ونالت الإطراء من

الأكاديميين، لقد تغيرت الشركة خلال عشرين سنة تغيراً دراميا بحيث صرت قادراً على إحداث التغيير بقليل من الاختلاف.

لقد تطورت شركة GE من نموذج العمل المركزي قبل سنين إلى مؤسسة غير رسمية أكثر تماسكاً وتكاملاً، تدعمها قيم قوية ومكافآت مجزية، لقد ازدهرت بهذا التغيير وأصبحت لديها ثقة بالنفس كبيرة، وتطورت مناهجنا من اجتماعات ربع سنوية للمجلس التنفيذي للشركة إلى جلسات C للمراجعة تستغرق يوماً بطوله، الأمر الذي أتاح لنا اللقاء معاً لفترات أكثر وبعمق أكبر.

لقد قاربت العملية كلها بالأفكار التالية:

أولاً: أردت أن يكون خليفتي قائداً لشركة GE لا يشق له غبار، كنت قلقاً يساورني الخوف من إلصاقه بأشخاص محبطين قادرين على إفساد الروح والقيم التي بذلنا قصارى جهدنا لإبداعها.

ثانياً: كنت أريد إخراج السياسة من العملية، تعد عمليات نقل القيادة إلهاءاً هائلاً للمؤسسات التي تحتاج إلى التركيز على الخارج وليس على الداخل. وعندما وصلت إلى الخلافة الأخيرة أصبحت الأمور سياسية وخلافية بصورة عالية، لم يُحدث ريغ السياسة عن عمد، بل كانت هي النهج، فبفضل استدعاء جميع المرشحين إلى مقر الرئاسة رأى كل واحد ممن هم في خضم السباق عن كثب، وكانت السياسة القاسية ثمناً عالياً لتلك النظرة.

ثالثاً: كنت أريد أن أتأكد من أن المجلس كله ينخرط في اتخاذ القرار، إذا ما سرنا إلى الأمام وجدنا المديرين بحاجة إلى التكتل خلف شخص واحد، فقد حظيت بمثل هذا الدعم في سنواتي الحرجة الأولى، كان هبة من الله، إن دعم المجلس وتدريبه لي أثناء «فتراتي الدنيا» عندما كنت ألقب بـ «جاك نيوترون» وعندما كنت أتصارع مع مشكلاتنا في كيدر (Kidder) وفي بيبودي (Peabody)، كان ذا قيمة عالية لي.

ورابعاً: كنت أود اختيار شخص صغير السن بحيث يبقى في المنصب عقداً من الزمن على الأقل، ففي حين أن بإمكان الرئيس التنفيذي أن يكون ذا أثر مباشر وفوري، كنت أشعر دائماً أن عاملين ينبغي أن يعيشوا مع قراراتهم وخاصةً مع أخطائهم، لقد فعلت ذلك بالتأكيد، فإن كان وقت شخص ما أقل مما ينبغي فإن ذلك يغريه بإجراء تنقلات وحركات جنونية ليحدث انطباعاً في الشركة، شهدت أمثلة كثيرة من هذا النمط، فبعض الشركات أدارها خمس رؤساء تنفيذيين أو ستة مختلفين خلال المدة التي كنت فيها رئيساً، لم أكن أرغب في أن يحدث مثل هذا في شركة GE.

ذلك ما كنت أفكر فيه عندما انطلقنا في هذه الطريق في ربيع عام 1994. كنت في الثامنة والخمسين حينذاك، وشعرت أننا بحاجة إلى هذا الوقت كله ليكون اختيارنا في محله، إن اختيار خليفة لك أمر صعب، فرهانك كله على ما هو أمامك وليس على ما هو خلفك، كنا بحاجة لاختيار شخص قادر على النمو والازدهار في بيئة تغيير وأن ينقل الشركة إلى المستوى التالي: 5، 10 حتى 20 سنة إلى الأمام.

عندما عينت بيل كوناتي نائباً أول للرئيس للموارد البشرية في نوفمبر من عام 1993 قلت له إن أكبر مهمة لنا هي اختيار التنفيذي التالي للشركة، «إن الشيء الوحيد الذي سأعيشه وإياك معاً زمناً طويلاً هو إيجاد الشخص المناسب لهذا المنصب».

وكان كذلك، ولم يدرك أي منا أن الأمر قد استهلكنا.

وبعد بضعة شهور في ربيع عام 1994، بدأ الخوض في المسألة، كان لدينا دائماً خطة طوارئ للخلافة: وهي قائمة قصيرة بأشخاص يمكن أن يحلوا محلي إذا ما حدث لي طارئ ما، أما الآن، فبدأنا لأول مرّة التطلع إلى ما بعد حالة الطوارئ، فألقينا شباكاً أوسع لاصطياد ذوي الكفاءات لشغل المنصب عام 2001.

قبل تدوين الأسماء وضع تشك أوكوسكي نائب الرئيس للتطوير التنفيذي قائمة بالمواصفات التي ينبغي أن يتحلى بها الرئيس التنفيذي المقبل.

ملئت الحقول بالمهارات والمواصفات المطلوبة: التكامل/ القيم، الخبرة، الرؤية، القيادة، الصفة المميزة، القامة، الوسامة، النشاط/ التوازن/ الشجاعة، حوت قائمة تشك مثل هذه الصفات لما لها من «شهية لا تُشبَع لزيادة المعرفة» وإظهار «التأييد الشجاع»، أدخلت إلى القائمة أمرين كنت أريدهما مثل «العمل المريح تحت المجهر» و«الاستعداد الطبيعي للمجازفة».

لم يكن التمرين مساعداً جداً، إذ عندما تتصدى له تجد أن المسيح نفسه لا يستطيع إشغال المنصب الذي وصفناه.

ولدى مراجعة دفاتر جلسات C، عثرت وبيل وتشك على 23 مرشحاً، شملت القائمة البارزين في مناصب النواب الأوائل للرئيس، ولأول مرّة شملت القائمة 16 شخصية من ذوي الإمكانات العالية في مجال إجماع أوسع، بمن فيهم الثلاثة الذي يمكن أن يكونوا المرشحين النهائيين لهذا المنصب، أصغرهم كان في السادسة والثلاثين من العمر وأكبرهم في الثامنة والخمسين، من الواضح أن هذا الأخير كان من المرشحين لحالات الطوارئ، شمل الحقل رؤساء تنفيذيين لمختلف الأعمال، كما شمل نواباً للرئيس شباباً، كانت هذه أفضل التوقعات لدينا في عام 1994.

رسمنا مخططات تنموية لكل مرشح، محددين ترفيعات كل منهم حتى عام 2000. أردنا أن نعطي الأصغر منهم أفقاً أوسع وأعمق وأشمل عالمياً في أعمال عديدة.

وضعت وبيل أول مستوى رسمي للخلافة وسلمناه إلى لجنة التنمية الإدارية في المجلس في يونيو من عام 1994، أطلعنا المديرين على قائمة الأسماء «الرؤساء التنفيذيين المثاليين» وعددهم 23 مرشحاً، مع خطط محدّدة لستة عشر شخصية من ذوي الكفاءات العالية، ومنذ تلك اللحظة وما بعدها كانت قراراتهم الأساسية في حياتهم العملية تتخذ وفي أذهانهم مسألة الخلافة.

وعلى الرغم من أفضل خططنا الموضوعة، فإنها تبدو عادية إذا ما نظرنا إلى النتائج اليوم، لم يبق مع GE من الثلاثة والعشرين مرشحاً الواردة أسماؤهم في القاعة الأولى سوى تسعة فقط، واحد هو الرئيس التنفيذي الحالي، وثلاثة نواب رئيس، وخمسة يديرون أعمالاً كبيرة من أعمال GE، وترك أحد عشر شخصاً منهم لأسباب مختلفة بمن فيهم سبعة هم اليوم رؤساء تنفيذيون لشركات عامة أخرى، وثلاثة تقاعدوا بمن فيهم اثنان تقاعدوا وهم في منصب نائب رئيس.

كنا نراقب هؤلاء الرجال كالصقور عبر السنين، وبقينا نلقي أمامهم اختبارات جديدة، أما الثمانية الذين ظلوا كمتنافسين كانوا قد انتقلوا، بحلول يونيو من عام 1998، عبر 17 وظيفة منفصلة، فقد نقلنا جيم ماك نيرني من وظيفته كرئيس لشركة GE في آسيا والمحيط الهادئ حيث عينا لإظهار التزامنا بالعولمة، وكان جيم قد اكتسب خبرة في التصنيع، وخدمات المعلومات، والخدمات المالية، وصار رئيساً تنفيذياً لقسم الإضاءة والتنوير، بعد سنتين نقلناه إلى منصب رئيس تنفيذي لقسم محركات الطائرات.

وبوب نارديلي الذي عمل في قسم الأدوات وقسم الإضاءة والتنوير، كان في ذلك الحين رئيساً تنفيذياً لأنظمة النقل، ثم صار رئيساً لأنظمة الطاقة.

وجيف إميلت قضى معظم حياته العملية في حقل البلاستيكيات، وتذوق طعم التنافس القاسي في صناعة الأدوات، ثم عاد إلى حقل البلاستيكيات، ثم أصبح رئيساً تنفيذياً للأنظمة الطبية في عام 1997.

بعد أول عرض للمجلس في يونيو من عام 1994 بدأ المجلس يجري مراجعات رسمية في شهري يونيو وديسمبر من كل عام، وكنت أعطي تقييمات في حينها في شهر فبراير عندما كنت أراجع الحوافز المقدمة إلى الرؤساء التنفيذيين الكبار، وفي شهر سبتمبر عندما كنا نبحث منح خيارات الأسهم.

ولمساعدة المديرين على تكوين أحكام خارج قاعة المجلس كانوا يلعبون مع المرشحين الغولف في شهر إبريل في أوغستا، ويجتمعون معاً في يوليو ليلعبوا الغولف أو التنس في فيرفيلد، وكنا نحتفل سنوياً بعيد الميلاد مع الزوجات وقبل كل مناسبة كنت أعد ومساعدتي روزان رباعيات الغولف وموائد العشاء بحيث يتاح لكل عضو في مجلس الشركة أن يقضي وقتاً مع مختلف المرشحين.

وفي عام 1996 أردت أن يحظى أعضاء لجنة مجلس الشركة بنظرة وثيقة وأكثر قرباً لكل مرشح دون أن أكون موجوداً، فطلبت من سي كاتكارت، الرئيس، أن يذهب مع لجنته إلى كل عمل من أعمال الشركة، كان سي بالنسبة لي صديقاً رهيباً، وعضو مجلس عظيم ومستشاراً شخصياً، إنه حكيم وصارم، وكان دائماً تواقاً لأن يرمقني بنظرة عتاب عندما أخطئ، وكان تواقاً أيضاً لأن يكيل لي المديح عندما يعتقد أني استحقه.

كان اثنان من المديرين، هما سي وجي. جي ميشيلسن (G.G. Michelson) عضوين في المجلس عندما عينني ريغ رئيساً، ومن أجل الاستمرارية أردت أن يكونا في المجلس مع ثالث هو فرانك رودس الذي كان عضواً في اللجنة، ليبقى مستمراً في المرحلة الانتقالية، كان الثلاثة على جدول التقاعد، وطلبت من المجلس أن يرجئ موعد تقاعدهم كي تستفيد الشركة من خبرتهم، كان جي. جي، وفرانك في لجنة سي مع كلاوديو غونزاليز (Claudio Gonzalez)، الرئيس التنفيذي لعملية المكسيك التابعة لكمبرلي ـ كلارك (Kimberly - Clark)، وأندي سيغلر (Andy Sigler) الرئيس المتقاعد لشركة تشامبيون إنترناشيونال (Champion International)

لقد قضوا يوماً كاملاً مع قائد عمل وفريقه بما في ذلك حفل عشاء أو لعبة كرة في الليل، لم أعدّ شيئاً، اتصل بي بعض المرشحين في مرحلة مبكرة وسألوني: «ما التمرين، يا جاك؟»

فأجبتهم: «ذلك ما تبدونه»، كنت أود أن يرى المجلس كيف يتعامل كل مدير عمل مع الأمور. بعضهم قدم عرضاً مفصلاً، وبعضهم قدم أوراقاً قليلة، وبعضهم أحضر هيئة الموظفين لديه كلهم، وبعضهم تصرف مع واحد أو اثنين من أقرانه. وكان سي يرسل لي ملاحظة بعد كل رحلة تتضمن انطباع اللجنة.

وبعد أربع سنوات من إعداد القائمة الأولى تقلصت القائمة الأصلية المتضمنة ثلاثة وعشرين مرشحاً إلى ثمانية مرشحين جادين ـ بعد خروج المتقاعدين والذين تركوا الشركة والذين أخرجوا، ومازلنا نحوم حول قائمة بمواصفات «الرئيس التنفيذي المثالي»، نضيف مواصفات ونحذف أخرى، ومع ذلك ظلت القائمة تحمل شعور الرجل الفائق. إن ما ساعدني أكثر من سواه هو قائمة بثمانية أهداف أساسية وضعتها مع بيل وتشك في عام 1998.

1. اختيار القائد الأقوى

2. البحث عن أفضل مزيج تكميلي من مهارات المسؤول التنفيذي للشركة.

3. الاحتفاظ بالمتنافسين خلال الفترة الانتقالية إلى الإدارة التالية.

4. تقليص التنافس اللاوظيفي إلى أدنى حد.

5. ابتكار فرص لتكوين وجهة نظر شخصية عن كثب في المتنافسين قبل اتخاذ القرار النهائي.

6. تهيئة الزمن الانتقالي اللازم مع الأخذ بالحسبان سعة الشركة وتعقيداتها.

7. استباق المتطلبات المستوفاة من أجل الإعلانات المتزامنة عن الاختيار.

8. الإبقاء على الخيارات مفتوحة أطول فترة ممكنة مع انسجامها مع الهدفين الرابع والخامس.

هذه قائمة تمنيّ، ولكنها جيدة، لا نستطيع تلبية هذه الأهداف كلها، واقتنعت أخيراً أن رقم 3 غير واقعي، إننا لن نحتفظ بالمرشحين كلهم، وتوصلت إلى هذه

النتيجة بنفسي، وتبين أن الهدفين الرابع والخامس متناقضان، إذ إن تحقيق رؤية وثيقة عن طريق إحضارهم جميعهم إلى فيرفيلد سيجعل التنافس عرضة للإخلال بالوظيفة، أما الأهداف الآخرى فقد بقيت.

أهم درس تعلمته من خلافتي هو الحاجة إلى استبعاد السياسات الداخلية كلها، ربما كان من الصعب تصديق ذلك، ولكن هذا هو ما تبين لي بالفعل، وبعد أن انتهى الأمر قال لي آخر مرشح إنهم رأوا الأمر بالطريقة ذاتها.

غدت قيمنا مهمة جداً بحيث إذا ما ناور أحد المرشحين فإن زملاءه يستبعدونه وينبذونه، حتى عندما استقر الأمر على الثلاثة النهائيين في عام 1998 وشرعت وسائل الإعلام تمارس الضغط لم يحاول أي منهم عمل أي شيء يمكن أن ينسف الآخر، بل على العكس، كل منهم حاول دعم الآخرين.

كما أن إبقاء كل منهم في وظائفهم الحالية في الميدان ـ بوب في شينيكتادي، وجيم في سينسيناتي، وجيف في ميلووكي ـ لم يتح لأحد منهم التفكير إلا في عمله، لا سياسة، ولا ينتقدون عملاً أداره أصدقاؤهم من قبل، ولا يناورون في الطبقة البيروقراطية الجديدة في المؤسسة، كان الجانب السلبي واضحاً، لم أرغب في الحصول على الرأي الشخصي بصراحة لكل مرشح اكتسبه ريغ عندما أتى بنا كلنا إلى فيرفيلد.

لم أكن بحاجة إلى رأي دقيق، إذ مازلت مع هؤلاء الثلاثة سنوات عديدة. ولكني كنت أخترع فرصاً للحصول على نظرة أفضل دون إحضارهم إلى مقر الرئاسة، فقد عينت الثلاثة أعضاء في مجلس رأسمال GE في عام 1997، على سبيل المثال، وكنت أتناول طعام الغداء معهم بعد كل اجتماع شهري، وكنت أحاول الخروج عن أي شكلية في غداءات فيرفيلد هذه، وكنا نتجول بلا مسؤولية، وأسمع آراءهم في الصفقات التي كان يقترحها رأسمال GE، كان ذلك مجدياً لفترة من الزمن، ولكن كلما اقتربنا من النهاية، ازداد الأمر إرباكاً لكل منا، لذلك توقفنا عن هذا الأسلوب.

فعلت أمراً آخر يشبه منهج ريغ ولكن خارج المكتب، فبدأت أتناول طعام عشاء خاص مع كل من الرؤساء التنفيذيين للأعمال الكبيرة الأحد عشر في ربيع عام 1999، وكنت أسألهم أثناء الطعام عن آرائهم في أعمالنا: ما الذي يجب الاحتفاظ به؟، وما الأعمال التي ينبغي التخلي عنها؟، ومن ينبغي أن يبقى ليكون فريق القيادة في القمة، وطلبت منهم اختيار ثلاثة من القادة دون أن أجبر أياً منهم على اختيار الفائز.

كانت هذه الجلسات تساعدني في جمع الفريق معاً ولكنها لم تكن مجدية في اختيار خليفة واضح.

كررت العملية ثانية في ربيع عام 2000. وركزت هذه المرة أكثر على أمور من خارج أعمالهم، أردت أن أعرف آراءهم في مفاوضات الوحدة التي نجريها حالياً، وفي قضايا البيئة، وتبادلت معهم بصراحة آراءهم في بعضهم البعض، أبدى كل منهم محبة واحتراماً للآخر، ولا عجب في ذلك، وطرحت عليهم أسئلة عديدة حول مناهجنا وقيمنا، وعمّ يحبون منها ويكرهون.

من الأسئلة المهمة التي طرحتها عليهم سؤال من أكثر الأسئلة تحدياً للإجابة، هو: «إن لم يتم اختيارك كرئيس تنفيذي للشركة، هل تترك العمل؟» أجاب اثنان، وكان جواب أحدهما مباشراً أكثر من الآخر، إنهما سيتركان الشركة، وقال الثالث إنه يريد الوظيفة، وأنه أحب الشركة وعاملين فيها لدرجة أنه سيبقى فيها ليرى كيف تجري الأمور، أسقطت ذلك من الاعتبار لأن مقتنصي الموظفين الكبار يتزاحمون عليه، وبرغم الرؤية الهائلة التي يتمتعون بها، فقد تبين ذلك أنه مجرد افتراض، وفي هذا الوقت كنت قد اتخذت قراراً بأن التفكير في الاحتفاظ بهم جميعاً يُعدّ تفكيراً لاواقعياً.

كنت أرى العملية كلها منذ البداية أنها أكثر من مجرد تسمية رئيس تنفيذي. إذ كنت أود تكوين فريق أوسع مستخدماً مواقع نواب الرئيس لمساعدة الرجل الجديد، لم أشأ أن يكون المرشحون محبطين أو عاجزين عن العمل مع خليفتي

في هذه الأدوار، واعتقدت أن الخيار المحكم هو دنيس دامرمان، الذي كان حينذاك الرئيس التنفيذي لرأسمال GE، وبوب رايت في NBC، بدا الاثنان لاعبين كبيرين مع كل من شارك في حديث العشاء، أما دينيس فقد عُين نائباً للرئيس في أواخر عام 1997، وعُين بوب في يوليو من عام 2000، وانخرط دينيس في عملية الاختيار منذ بدايتها تقريباً، في حين كان لبوب دور بعد أن أصبح نائباً للرئيس.

وعندما حمي وطيس الإعلام في عام 2000، تعاظم الشك، وبدأت الصفوف في جلسات كروتونفيل تتساءل كيف سأحتفظ بالثلاثة في GE، ومن سيحل محل كل منهم كرئيس تنفيذي للعمل الذي هو فيه، حتى المحللين في وول ستريل كانوا يطرحون الأسئلة ذاتها.

كانت لديّ أفكار كثيرة، منها الجيد ومنها السيء، ولكن خطرت لي فكرة جيدة أثناء عطلة نهاية الأسبوع في يونيو، وجاءتني أثناء الاستحمام، إذ غالباً ما أعالج أفضل أفكاري هناك، أما الفكرة فهي: بما أني متأكد من أن اثنين من الثلاثة سيتركان الشركة، قررت «خسارتهم بشروطي».

فبدلاً من الانتظار حتى أسمي بدائلهم بعد أن يترك أحدهم أو يُرفع، قررت أن أعين خلفاءهم مباشرة، إذ بقي من مدة بوب وجيم وجيف في الوظيفة خمسة شهور أخرى غير مريحة، أما القادة الجدد الذي سيحلون محلهم فلابد من تدريبهم جيداً ليكونوا جاهزين لمباشرة العمل، فتعرف مؤسساتهم كيف سيكون القائد الجديد، وبذلك تخف الإشاعات والأقاويل، واعتقدت أن ذلك يطمئن وول ستريت.

كان على كل قائد عمل أن يسمي خليفته/ خليفتها أثناء اجتماعات C، هذه ممارسة روتينية في أغلب الأحيان، كتبت في إبريل من عام 2000 ـ مع اقتراب اتخاذ قرار الرئيس التنفيذي في ديسمبر ـ إلى قادة الأعمال كلهم وطلبت من كل منهم أن يقضي ساعة على الأقل في مناقشة من سيخلفهم، لقد أظهرت هذه

المناقشات من هو الذي يحبه كل من المرشحين الثلاثة ويريده ليكون خليفة له بوجه خاص.

وفي صبيحة يوم الاثنين أخبرت، بطريقة مثيرة، بيل ودينيس عن الفكرة التي نشأت في ذهني خلال عطلة نهاية الأسبوع، فتحمّسا لها، أصبح بإمكاننا الآن أن نضع من نعرف أنهم ينسجمون مع الرؤساء التنفيذيين في أدوار عملياتية رئيسة جديدة، وبما أن المجلس كان جاهزاً للإسراع في تسمية هؤلاء، كان من السهل الاتصال بالمديرين هاتفياً في ذلك الأسبوع ووضعهم في صورة هذا التفكير. فأحبوا الفكرة.

بقيّ عليّ الآن أن أشرح هذا القرار إلى بوب، وجيف وجيم، أعترف أن ذلك بدا غير منصف، لكنني عملت ما كان في صالح الموظفين لديهم ومالكي الأسهم.

كان ذلك مفاجأة لهم، على أي حال.

سألني أحدهم قائلاً: «هل تقول لي إما أن أرقى وإما أن أخرج من الشركة؟»

فقلت له: «نعم، هو ذلك». فأنت الذي قلت متحدياً إنك ستترك الشركة إن لم تنجح في هذا الترشيح، وأنا أقول «حسناً، هذا الذي سيحل محلك، فدربه لمدة ستة شهور».

فأجاب: «يا لها من نهاية حاسمة!!»

فقلت له: «انظر، أنا أعلم أن في ذلك شيئاً من القسوة لأنه يبدو نهائياً، ولكن لابد لي من اتخاذ هذه الخطوة».

لم يظن أي منهم أن ذلك كان أعظم شيء حدث، ولكنهم فهموا أنه كان حقاً في مصلحة الشركة. فإن كان مصنع الرجال بحاجة إلى تفعيل وتعزيز فإننا نكون قد حققنا ذلك في يونيو من عام 2000، إذ كنا جاهزين بثلاثة عظام ليكونوا رؤساء عاملين جدد، كلهم في الثالثة والأربعين من العمر.

كان ديف كالهون رئيساً لهيئة التدقيق المالي، ثم انتقل عبر سلسلة من مناصب رئيس تنفيذي في قسم البلاستيك في آسيا، وقسم النقل، والإضاءة والتنوير، ومن ثم في قسم إعادة التأمين، إنه لامع، مريع، سريع، نشيط، رياضي، وماهر في بناء علاقات قوية، كان ديف صالحاً تماماً ليحتل منصب رئيس عمليات (COO) تحت رئاسة جيم ماك نيرني في قسم محركات الطائرات.

قابلت جون رايس (John Rice) أول مرّة على مائدة غداء مع مدققي حسابات شباب في شينيكتادي، يتمتع بشخصية عظيمة، وعقل حاد واضح فأحببته على الفور وقلت له: «اخرج من المالية وادخل في العمليات»، ففعل وذهب مباشرة إلى تصنيع الأدوات، وبعد سلسلة من الترفيعات، حل أخيراً محل ديف كالهون أولاً كرئيس تنفيذي للبلاستيكيات في آسيا ثم كرئيس تنفيذي لنقليات GE، فجعلته هذه الخبرة رئيساً طبيعياً للعمليات برئاسة بوب نارديلي في أنظمة الطاقة.

عمل جون هوغان في البلاستيكيات في مواقع عالية عديدة قبل أن يصبح رئيساً تنفيذياً لـ GE-Fanuc. كان جو في الثالثة والأربعين من عمره ويبدو وكأنه في الخامسة عشر، ربما كانوا يدققون في بطاقته الشخصية كلما يريد دخول الباب للتأكد من عمره، ربما يبدو كذلك ولكنه مدير ناضج ذو مهارات قيادية طبيعية وعلاقات شخصية هائلة، لقد أتينا به إلى الأنظمة الطبية رئيساً للأعمال الإلكترونية لبضعة أشهر مبكراً ليستعد لوظيفته التالية كمسؤول عمليات برئاسة جيف إميلت.

كان وضع هؤلاء النجوم الثلاث في هذه المناصب الجديدة حدثاً من أحداث تغيير اللعبة. في حين أن 300.000 عامل بمن فيهم أنا مازلنا لا نعرف من سيكون رئيسه، فإن عاملين في أكبر ثلاثة من أقسام GE يعرفون تماماً من هم رؤساؤهم التنفيذيون الجدد.

أعلنت على الملأ أن التغييرات كانت «خطوة طبيعية في خطة خلافة القيادة»، وتابعت صد المراسلين الذين أرادوا الحديث عن هذه التنقلات أو أي شيء آخر يتضمن الخلافة.

كذلك فعل بوب وجيف وجيم، لم يشأ أي منا أن يساعد الإعلام على عمل سيرك من هذه المسألة، ومع ذلك لن أكون ساذجاً إذا ما ظننت أني أستطيع إبعاد الإعلام والصحافة عن ذلك تماماً، وأخيراً بدأت الحكايات الأولى عن خلافتي تنتشر في مطلع عام 1996، وعندما دخلنا شهر سبتمبر قبل شهرين من تسمية خليفتي، لم يكن لدى وسائل الإعلام ما تركز عليه سوى الخلافة في GE.

في غضون ثلاثة أو أربعة أيام أخذت الحكايات تظهر في بزنس ويك (Business Week)، وذا وول ستريت جرنال (The Wall Street Journal)، وذا فينانشال تايمز (The Financial Times) وصنداي تايمز(Sunday Times) اللندنية. لم تذكر المقالات أسماء من هم في طليعة المرشحين بل وصفتهم وبينت أفضليات كل منهم على الآخر دون أي مساعدة منا.

وعندما ذاعت الحكايات كنت في الأولمبياد في أستراليا، وبينما كنت أقرأ مقالات وأرسل مقالات بالفاكس من غرفتي في الفندق دهشت للاهتمام البالغ الذي حظيت به الخلافة في شركتنا، وشعرت بالذعر لدى معرفتي مدى الضغط الذي كان يمارس على ثلاثتهم.

جلست إلى حاسوبي المحمول في غرفتي في الفندق الساعة 1.30 صباحاً أبعث رسائل إلكترونية لثلاثتهم، جيف، جيم، وبوب

آسف لدخولكم في هذا الهراء الصحفي، ظننت أني أفعل أفضل مما فعل ريغ، بإبقاء كل منكم في الميدان، فتبين أن الصحافة جعلت من كل خلافة حكاية صراع. شكراً لله أنكم رجال عظماء، والشركة محظوظة إذ بقيتم في العملية. فنتائجكم العظيمة وموقفكم الرائع والهائل قد جعل العملية بكل الوسائل أكثر تحدياً لي أيضاً، وأشكركم إذ تميزتم دائماً بخصوصيتكم حقّاً، كنت أعني كل كلمة كتبتها، ومن الإجابات التي تلقيتها كان جواباً نموذجياً:

«الخلاصة يا جاك هي أننا جميعاً محظوظون لأننا انخرطنا في الأمر كلنا، وهذا الشعور يغمر أي قلق يساور الجمهور ويطغى عليه، فالنمو والتحدي والمرح

جعل المسألة تترسخ في الأذهان فلا تنسى بغض النظر عما يحدث لأي منهم بعد ذلك، أنت تعمل ما هو صحيح ولصالح GE، وأنا متأكد أننا جميعاً ندعم هذا النهج، منافسك المفضل».

كانت الإجابات معبرة عن مرسليها، الأمر الذي زاد الأمر صعوبة بالنسبة لي. كنت أتمنى أحياناً أن يتصرف أحدهم بجنون أو يقوم بعمل أحمق، وربما تجعل الفضيحة اتخاذ القرار أكثر سهولة، وعندما راجعت العملية ثانية مع المجلس أطلعت الأعضاء على مدى الصعوبة التي وصلت إليه هذه المسألة، إلاّ أن سام نن (Sam Nunn) السيناتور الأمريكي السابق من جورجيا وعضو مجلس الشركة منذ عام 1997 ردّ عليّ رداً رائعاً، إذ قال:

«توقف، يا جاك، عن الشعور بالأسف والأسى حول اختيار واحد من الثلاثة. إنك قد جعلت منهم رجالاً مشهورين على نطاق واسع، فهم سيحتلون أفضل منصب في أمريكا، وليس واضحاً من فيهم سيشغل هذا المنصب، وهذا يعني أن الثلاثة عظماء، فوضعك لهم في هذا الموقف قد خدم حياتهم العملية خدمة لا يمكن أن يحظوا بها بحياتهم لو بقوا في الظل».

كان ذلك عزاءً جيداً لي، ولكني أعلم أن ذلك لن يهون الأمر عليهم، وما إن ظهرت تلك الحكايات حتى ظهر الثلاثة في مؤتمر استثمار برودينشال سيكيوريتز (Prudential Securities) في ستو (Stow) في فيرمونت (Vermont) على مائدة طعام الإفطار معاً، فكانوا موضع اهتمام كل من كان في الغرفة، وبعد بضعة أيام التقيت صدفة بجون بلايستون (John Blystone) الذي كان في المؤتمر نفسه، ترك جون GE في عام 1996 ليصبح رئيساً تنفيذياً لـ SPX.

قال لي: «لابد وأن تفتخر حقاً، كان الثلاثة يمزحون ويماحكون بعضهم بعضاً على المسرح، كان كل منهم يدعم الآخر، وكان مالكو الأسهم هناك يشاهدون بأم أعينهم، قمة الشركة يتصرفون كفريق واحد، فعليك أن تبتهج بذلك».

ومن المفارقات أن جون لم يكن يعلم أنه كان من بين النجوم الـ 16 المدرجين في قائمتنا الأولى في عام 1994.

والحقيقة هي أني كنت فخوراً بالثلاثة، فكل واحد منهم يختلف عن الآخر في أمر ما، ولكنهم جميعاً بشر رائعون، وكانوا يديرون أعمالهم بأقصى الحدود وأوسع الأسواق، وأعلى المبادئ الأخلاقية التي يتحلى بها عاملون.

تسلم بوب عملاً في عام 1995، فيه عنفات الطاقة معطلة في مختلف أنحاء العمل. وكانت مكاسب العمل في انحدار على مدى ثلاث سنوات متواصلة. فأصلح العنفات وعوض عن النقص في الطاقة التي جعلت الطلب يرتفع ارتفاعاً مفاجئاً، ووضع آلية رهيبة للإفادة من تلك الموجة العارمة، وأجرى عشرات عمليات الضم العالمية.

تسلم العمل بدخل عامل أساسي قدره (770) مليون دولار في عام 1995، فأوصله في عام 2000 إلى 2.8 بليون دولار، بل أكثر من ذلك وضع خطة لتنمية الدخل الصافي بحيث يصل إلى بليون دولار سنوياً بدءاً من عام 1999 حتى عام 2002، لم يكن في العالم إلا شركات قليلة تجني بليون دولار بعد الضرائب سنوياً، أما بوب فكان على طريق إضافة زيادة قدرها بليون دولار سنوياً على مدى السنوات الثلاث التالية بلا انقطاع.

كذلك جيم كان يحقق نتائج عظيمة، ففي السنوات الثلاث التي قاد خلالها عمل محركات الطائرات حقق ارباحاً لشركة GE، إذ رفع سقف نمو هذه الوحدة من العمل من 7.8 بليون دولار في عام 1997، إلى 10.8 بليون دولار في عام 2000 محققاً بذلك مكاسب متنامية بنسبة 21% سنوياً، ودفع بالخدمات إلى أن أصبحت أكثر من نصف إجمالي أرباح العمل، ومن أكبر إنجازاته الاستراتيجية الرهيبة إنتاج محرك 90 - GE أكبر وأقوى محرك نفاث لطائرات بوينغ 777 بعيدة المدى.

كما أن جيف نقل أنظمتنا الطبية إلى مستويات جديدة، لقد تواكب مع مفهوم شركة المنتجات العالمية التي ستكون نموذجاً لكل عمل في الشركة تقريباً، في البحث عن العقول، والمكونات والمنتجات المنجزة من كل زاوية في العالم، وأجرى عمليات ضم عديدة ووحدها جميعها بصورة جيدة، وجعل من الشؤون الطبية شركة معلومات بقدر ما هي شركة أجهزة طبية.

قاد العمل، في ثلاث سنوات، إلى رقم قياسي في الربح والعائدات رافعاً المبيعات من 3.9 بليون دولار في عام 1996، إلى 7.2 بليون دولار في عام 2000، محققاً نمواً في الدخل قدره (21) سنوياً، جعلنا جيف أقوى منافس في أوروبا وأوصلنا إلى الرقم 1 في آسيا، إضافة إلى أن القسم الطبي طرح منتجات جديدة باستخدام تكنولوجيا سيجما ستة أكثر من أي قسم أخر في الشركة.

إن ما جعل القرار بشأن هؤلاء الثلاثة صعباً جداً، ليس فقط أداؤهم العظيم. لقد عدت إلى الوراء مع هؤلاء الثلاثة، كانوا في صفوفي في كروتونفيل، وقبل أن يصبحوا رؤساء تنفيذيين بوقت طويل كنت أقضي معهم ساعات وساعات نجري مختلف أنواع المراجعات، لقد رفعتهم وشهدت نموهم بنفسي في مهمات صعبة جداً في غالب الأحيان بحيث أصبحوا تنفيذيين واثقين بأنفسهم ثقة لا تصدق.

التقيت جيف أول مرة عندما كان طالب ماجستير، قسم إدارة الأعمال في كلية الأعمال، جامعة هارفارد في عام 1982، وعندما اختار GE وفضلها على مورغان ستانلي (Morgan Stanley)، حاول أحد الشركاء في مورغان ثنيه عن هذا الاختيار، بالحديث معه مباشرة.

«GE؟ أصغ إليّ، إن جئت لتعمل مع مورغان ستانلي فإنك سوف تلتقي جاك ويلش في غضون الأشهر الستة الأولى لتلقي محاضرة أمامه، أما إذا جئت لتعمل مع GE، ربما، مجرد ربما، تحظى بلمحة منه في سنتك العاشرة»، وبعد ثلاثين يوماً من التحاق جيف بالشركة كان يجلس معي حول مائدة مع خمسة آخرين من مجموعة التسويق في شركتنا.

ومثله كمثل أي تنفيذي قوي واجه صعوبات كبرى، وكنت أشاركه في أسوئها. نقلناه إلى قسم الأدوات في عام 1989 لتوسيع خبرته في صناعة قاسية، منحته هذه الصناعة خبرة أكثر وبأسرع مما توقعنا، كان متورطاً في خضم مراجعة شاملة عندما فشل ضاغط هواء في خط تصنيع ثلاجات جديد، كان لدى جيف 7200 موظف لإصلاح ثلاثة ملايين ضاغط، رأيته عن كثب في اجتماعات مراجعة العمل الشهرية التي عقدناها أثناء هذه الأزمة.

والمرة الأخرى التي كنت فيها إلى جانب جيف هي عندما كان يعاني من سنة قاسية في أعمال البلاستيك في عام 1994، فبوصفه مديراً عاماً لوحدة البلاستيك الأمريكية التابعة لـ GE وافق على عدد من العقود الثابتة السعر في قسم البلاستيكيات فوقع بين ارتفاع تكاليف المواد والتزاماته لزبائننا، فأنخفض دخله الصافي 50 مليون دولار، وعندما كان جيف يروي حكايته عندما جاء إلى بوكا في يناير من عام 1995، بذل جهده ليتحاشاني، إذ كان يأتي إلى العشاء متأخراً ويذهب إلى النوم مبكراً، وأخيراً التقيت به صدفة الليلة الماضية وهو هارع إلى المصعد ليذهب إلى غرفته.

أمسكته من كتفه وأدرته. وقلت له:

«جيف أنا أكبر نصير لك، ولكنك تمر الآن بأسوأ سنة من سنوات الشركة. مجرد أسوأ سنة، وأنا أحبك، وأعلم أنك قادر على تحقيق ما هو أفضل، ولكني سأطردك من الشركة إن لم تصلح الأمر».

فقال: «انظر، إن لم تكن النتائج كما ينبغي أن تكون، فلا حاجة لك بطردي لأنني سأترك من تلقاء نفسي».

وطبعاً، أصلح الأمر، وبعدئذ صار ينجز كل عمل يقوم به.

هناك حكايات مماثلة يمكن أن أرويها عن بوب وجيم، وكان ذلك قراراً عاطفياً بالنسبة لي، كان قراراً صعباً ممزوجاً بكثير من العرق والدم والمشاعر الأسروية.

لم أعان من قرار اتخذته بحياتي، أما هذا القرار فأمره مختلف.

قضينا ثلاث ساعات في اجتماع مجلس الشركة في يوليو من عام 2000، مع لجنة الشركة نتصارع مع إيجابيات كل مرشح وسلبياته، كان اجتماعاً مفتوحاً على مصرعيه، حاولت أثناء الجلسة ألا أتخذ قراراً، أردت الاحتفاظ بخياري حتى النهاية، ذهبنا بعد جلسة الصباح إلى لعبة غولف مع الرؤساء التنفيذيين لأعمالنا، وطلبت من اللجنة أن يأتوا مبكرين بساعة إلى الاجتماع الصباحي في اليوم التالي بعد أن يكونوا قد نالوا قسطاً وافراً من النوم ليخوضوا نقاشاً يمتد لثلاث ساعات.

ولم أقدم توصيتي حتى ليلة الأحد في 29/ أكتوبر/2000، كنا في غرينفيل (Greenville)، جنوب كارولاينا بزيارة يقوم بها المجلس إلى معمل عنفات الطاقة، كانت رحلة المجلس هذه مقررة قبل سنة، ربما لم يكن ذلك التحرك هو أذكى تحرك قمت به، كان يمكن أن أمارس ضغطاً على بوب نارديلي أكثر مما يستحق، ولكني أردت أن أبين لهيئة المجلس أن ذلك كان ساخناً، والفضل يعود إلى بوب في أنه ما من شيء كان أسخن من أنظمة الطاقة، وقدم في صبيحة اليوم التالي عرضاً عظيماً.

كنا نتبع تقليداً يعود إلى أيام ريغ على الأقل هو أن نطير بعد مباراة غولف في عطلة نهاية الأسبوع في أوغستا (Augusta) مع العديد من مديري السابقين والحاليين، إلى غرينفيل لتناول طعام العشاء في غرفة خاصة في نادي بوينسيت (Poinset Club)، وهو مبنى جنوبي قديم جميل.

جرى مساء ذلك الأحد عرض جانبي قبل اتخاذ قرار الخلافة، صدف أن كان هناك عرض لسيرتي المختصرة على الهواء لمدة ستين دقيقة، وكان فريق بوب من أنظمة الطاقة موجودين مع أعضاء مجلسنا يشاهدون ما يشاؤون من شاشات التلفاز الموجودة في غرفة الطعام.

وعندما أخرت لعبة كرة القدم برنامج «الستين دقيقة» لنصف ساعة تقريباً تضايقت فعلاً، جرت مقابلاتي مع ليسلي ستال (Lesley Stahl) على ما يرام، ولكن المرء لا يدري ما يتوقع، فكانت المقابلات على شريط مدته 23 ساعة من أجل لمحة مختصرة مدتها 15 دقيقة.

وعندما تكون أنت المعروض، فأي شيء يمكن أن يحدث، الواقع أن ليسلي عاملني معاملة حسنة جداً، وشعرت بالخلاص عندما انتهت المقابلات.

انتقل مديرونا بعد العشاء إلى فندق هيلتون المجاور، كنا قد حجزنا قاعة المؤتمرات في الطابق العلوي من فندق هيلتون لعقد اجتماع خاص للمجلس. ولضمان السرية، وقف رجال أمن GE خارج القاعة، والوحيد الذي كان حاضراً من غير أعضاء المجلس هو بيل كوناتي الذي أعد معي العملية منذ اليوم الأول. أما بوب وفريقه فقد ذهبوا إلى غرفهم أو إلى بيوتهم.

افتتحت الجلسة بعد العاشرة مساء بوقت قصير، قائلاً:

«لقد توصلنا إلى نتيجة».

شرحت للمجلس خلال الخمس عشرة دقيقة التالية أسباب اعتقادي بأن جيف هو الذي ينبغي أن يكون خليفتي الجديد، فقد قام بأعمال عظيمة في الوحدة الطبية التي ستكون نموذجاً لمستقبل GE، وشعرت أن جيف يجمع بين الذكاء والتميّز ويمثل المسحة التي تهمني، كان مرتاحاً من نفسه في حياته، وفي حين كان الأمر يقترب من النهاية، كان جيف، حسب اعتقادي، هو الخيار الأفضل.

قال دينيس دامرمان وبوب رايت كلمتيهما، أعاد دينيس إلى الذاكرة كيف التقى جيف أول مرّة في كلية الأعمال في هارفارد في عام 1982، وركز على مهاراته القيادية واهتمامه بالزبائن، أما بوب فقد علق على استراتيجيته وإنجازاته، ثم أدلى كل عضو من الأعضاء بدلوه مؤيدين ترشيح جيف بالإجماع.

واختتم فرانك رودس بكلمة بليغة حول مقدرة جيف على التعلّم والنمو، وقال إن جيف يتمتع بسعة الأفق الفكري فكان هو الاختيار الصحيح بصورة جليّة.

كان من أفضل الاجتماعات التي حضرتها بحياتي. كان كل واحد يرغب في قول شيء ما، وكلنا نحمل العبء ذاته، وأثار مديران على الأقل احتمال الاحتفاظ بواحد من الاثنين المتبقيين من المرشحين الثلاثة على الأقل، إذ كان مؤلماً لهم جداً أن يخسروا مثل هذه المواهب الكبيرة.

سأل أحد أعضاء المجلس: «هل أنت متأكد من أنك لن تحاول الاحتفاظ بواحد منهما؟»

فأجبته: كنت هناك وأعرف كيف يكون الأمر، لابد لأي شخص ليصبح رئيساً لهذه الشركة أن يكون مفعماً بالثقة بالذات وأن يكون مشحوناً بالحماس، أريده أن يشعر أنه أكثر جاذبية من غيره، ولا أريده أن يشعر بأنه مراقب.

ثم سألت بيل كوناتي الذي حبذ الاحتفاظ بواحد من الاثنين، أن يشاركنا الرأي، فقال إنه أعتقد مبدئياً أن خبرة المرشحين الآخرين ومهاراتهما كانت عظيمة بحيث ينبغي أن نحاول الاحتفاظ بأحدهما، ولكنه وافقني على مضض.

وفي النهاية شعر الجميع أن الاثنين اللذين لم يتم اختيارهما يستحقان أن يديرا عرضهما كرئيسين تنفيذيين.

اختتمت الاجتماع بالقول: «لا نريد اتخاذ قرار نهائي الآن، فكروا في الأمر لمدة ثلاثة أسابيع، واتصلوا بي حول أي شأن يجد لكم»، وقلت للمجلس إني سأتصل بأعضاء اللجنة يوم الأربعاء قبل عيد الشكر ليتخذوا القرار وأطلب منهم الموافقة النهائية.

انهينا جلستنا التي استغرقت ساعتين في غرينفيل عند منتصف الليل، حيث دخلت مساعدتي روزان إلى قاعة المؤتمرات وأزالت كل الأوراق الموجودة.

وقبل ستة أيام فقط من اجتماع في غرينفيل حدث ما غير موعد تركي للشركة، إذ أعلنا ضمّنا لشركة هوني ويل (Honey well) ووافقت على البقاء في منصبي كرئيس تنفيذي للشركة مدة أطول لـلإشراف على المرحلة الانتقالية بدلاً من تركه في إبريل كما هو مخطط.

أطلقت هذه الصفقة التي تعد أكبر صفقة في تاريخ GE ألسنة وسائل الإعلام وأقلامها بما يؤثر على الخلافة.

لم يفكر أحد داخل الشركة أن الصفقة ستغير شيئاً، لم تغير شيئاً، وكنت سأغادر الشركة في مطلع سبتمبر من عام 2001 بعد أربعة شهور من التاريخ المحدد بموجب الخطة الأصلية الموضوعة في عام 1994.

تلقيت خلال الأسابيع الثلاثة التالية هواتف من ستة مديرين على الأقل امتدحوا القرار الذي اتخذته والنهج الذي اتبعته، وحاولوا كلهم تشجيعي، وكنت سعيداً بالقرار ولكني كنت مكتئباً بشأن إحاطة بوب وجيم أنهما لن يحصلا على المنصب.

وفي يوم الأربعاء السابق لعيد الشكر دعوت أعضاء لجنة الشركة وحصلت على موافقتهم على توجيه توصية إلى مجلس الشركة بكامل أعضائه بتعيين جيف رئيساً منتخباً للشركة، وبفضل اتخاذ القرار أثناء عطلة الشكر قلصنا إشاعة جولة أخرى من حكايات الخلافة، إذ توقع غالب الناس أن نعلن عن خيارنا بعد اجتماع 15 ديسمبر العادي.

دعوت المجلس بكامل أعضائه بعد إغلاق السوق يوم الجمعة لإجراء تصويت رسمي في الساعة الخامسة مساءً.

وبعد أن وافق المجلس بالإجماع ومن كل قلوبهم على تسمية جيف رئيساً منتخباً في 24 نوفمبر، اتصلت به في الساعة 5.30 مساءً في ساوث كارولاينا حيث كان يقضي وأسرته عطلتهم.

قلت له: «اتخذ المجلس قراره. إنه لنبأ عظيم أزفه إليك، وأتمنى لو تأتي إلى بام بيتش (Palm Beach) غداً، أحضر معك أسرتك، وسنلتقي بكم ظهراً على مائدة الغداء»، راجعت الأمور التعبوية المخططة، بعناية.

وبدلاً من استخدام نفاثات شركة GE، رتبنا الأمر بحيث تُقل طائرة خاصة جيف وزوجته أندي (Andy) وابنتهما سارة (Sarah) من تشارلستون (Charleston) في الساعة 10.30 صباحاً، ولضمان السلامة الأمنية سجلنا جيف باسم جيمس كاثكارت (James Cathart)، ابن سي (Si) وحجزت الطائرة باسمه، كما أرسل سي سيارة من ناديه لإحضار آل إميلت إلى بيتي، وكاحتياط نهائي أقلعت الطائرة إلى مطار ستيوارت (Stewart) بدلاً من ويست بام (West Palm)حيث تهبط طائرة شركة GE.

وعندما أقلعت السيارة، كنت في الطريق المؤدي إلى بهو المطار بانتظاره لأحييه وأزف إليه النبأ العظيم، ذهبنا لتناول طعام الغداء في مطعم كارمينز (Carmine's) الايطالي في نورث بام بيتش (north Palm Beach)، اصطحبت جين بالسيارة زوجة جيف وابنته إلى (كوندو) أملكها في إيست بوينت (East Point) وعاد جيف معي للإعداد للمؤتمر الصحفي الذي سيعقد يوم الاثنين في نيويورك، وجاء بيل كوناتي الذي كان في فلوريدا لقضاء عطلة نهاية الأسبوع ليساعدنا، راجعنا مسودة التصريح الصحفي الذي سنعلن فيه عن التعيين مستعيضين عن «الرجال الجدد» (NGs) بعبارة «الرجل الجديد» (New Guy) والإعلان عن اسم جيف.

وقدم دينيس دامرمان وبوب رايت وزوجتاهما تلك الليلة كي نقدم جميعاً التهاني إلى جيف على مائدة عشاء في بيتي، قضينا معاً ليلة عظيمة، ولكن مازالت عندي غصة لأن نصف مهمتي قد أنجزت ذلك هو النصف السهل.

كنت مرتاعاً في اليوم التالي من إعلامي بوب وجيم أنهما لم يفوزا بالمنصب.

انتظرت يوم الأحد حتى الساعة 2 بعد الظهر لأجري اتصالاتي، كنت قد حصلت على جدول المرشحين الثلاثة خلال الجزء الأخير من السنة، لذلك كنت أعرف أين أجدهم.

كان بوب وجيم كلاهما في البيت عندما اتصلت بهما.

«اتصلت أنا والمجلس بك، أود مراجعة القرار والأسباب المنطقية الكامنة وراءه».

لم أكن راغباً في إخبار أي من المرشحين أنه لن يكون رئيساً تنفيذياً للشركة عبر الهاتف، بل منحت كلاً منهما فرصة المواجهة الشخصية لدى إحاطته بالخبر، ومع ذلك لم أشأ أن أبعث فيهما آمالاً كاذبة، لذلك تدربت على هذه الكلمات عشر مرات لأقولها بصيغة صحيحة حتى أصبحت الجملة روتينية كررتها لجين قبل الاتصال الهاتفي.

وصلت إلى مطار ويست بام في الساعة 3 بعد الظهر في خضم انهمار مطر غزير، وكانت الخطوط الجوية مضطربة في عطلة عيد الشكر بسبب العواصف التي ضربت الجزء الشرقي من البلاد، فقد أغلقت مطارات عديدة، وبقيت الطائرات على الأرض، لقد صدم ملاحونا عندما أخبرتهم بأننا لسنا ذاهبين إلى مطار ويست تشيستر (Westchester) كما هو مخطط، بل إلى سينسيناتي، فكان عليهم أن يغيروا خطط طيرانهم في طقس جعل مغادرتي مشكوكاً فيها.

قال الطيارون إننا سنبقى على الأرض بسبب رداءة الطقس لساعتين على الأقل، لذلك استلقيت على كنبة أفكر في ما سأقوله، كنت أكره ما سأفعل، إذ بدا الأمر وكأني سأختار واحداً وأفضله على الآخر، وبدا الأمر بعيداً جداً عن الإنصاف والعدل، فقد روّض كل منهما نفسه للشركة، ولم يتصرف أي منهما معي أو مع بعضهما تصرفاً غير منصف قط.

كان عطاؤهم 1000%.

في هذه الحالة طلبت من هؤلاء الثلاثة أن يفعلوا «هذا»، ففعلوا، و«هذا»، ومن ثم «هذا»، لقد تجاوزوا كثيراً توقعاتنا، والآن سأبلغ اثنين منهما أسوأ نبأ في حياتهم العملية ــ وليس لديّ ما أعطيهما سوى التشجيع بأنهما سيكونان رئيسيين تنفيذيين في مكان آخر.

أظلم المساء مبكراً، غادرنا بام بيتش عبر سماء مُدلهمّة في الساعة 5.30 مساء ووصلنا إلى لنكن أفياشن (Lunken Aviation) في سينسيناتي قرابة السابعة مساء، كان المكان مبللاً مقفراً ومظلماً، كانت ليلة قارسة جداً حتى العظم. قطعت طريقاً إسفلتية عبر ضباب خفيف نحو حظيرة طيران مضاءة إضاءة ضعيفة، شعرت وكأني وحيد أحمل حقيبتي الجلدية العتيقة فقط.

لم أر أحداً، وعندما وصلت الباب كان جيم هناك، حييته ودخلنا على الفور غرفة اجتماعات صغيرة.

قلت: «من الواضح أن حديثي اليوم سيكون أقسى حديث لي في حياتي».

فلفّت خيبة الأمل وجه جيم.

وتابعت القول: «لقد اخترت جيف فإن كنت ستغضب من أي شخص، فاغضب مني أنا، ضع صورتي على الجدار وأرمها بالسهام ولن أسألك لم تفعل ذلك، إنها مسؤوليتي الكاملة وهذا هو شعوري الداخلي، إذ لدينا ثلاثة فازوا بميداليات ذهبية ولكن ليس لدينا سوى واحدة نقدمها لهم».

سخر جيم لعدم وجود إحصاء جديد للأصوات، كان ذلك أثناء فوضى الانتخابات الرئاسية في فلوريدا، ولا يمكن أن يكون أكثر كرماً ولطفاً مما بدا عليه.

قال: «أريدك أن تعلم أنني كنت أريد المنصب، ولكني أود أن أقول لك إني أعتقد أن النهج الذي اتبعته كان عادلاً لأنك قمت بالعملية بصورة مستقيمة لا أعوجاج فيها، ومنحتنا كل فرصة».

جرى حديث طيب خلال الأربعين دقيقة التالية، تحدثنا عن الحياة، وعن والده، وعن الأعوام الثمانية عشر التي قضاها في شركة GE، وقلت له إني رأيت فيه نمواً هائلاً منذ لقائنا الأول في عام 1982. وتذكرت كيف تم تعيينه بعد اختياره من شركة ماك كينزي (McKinsey) للاستشارات من قبل أحد زملائي في بيتسفيل، هو غريغ ليماند (Greg Liemandt)، وابتداء من أول مهمة في تطوير الأعمال وتنميتها في قسم الخدمات المعلوماتية، حتى آخر مهمة له، كانت إنجازاته عظيمة لنا، وأعظمها تحويل عملنا في مجال محركات الطائرات.

ثم قلت له: «كنت في السنتين الأخيرتين خير ما كنت عليه في حياتك، وكنت تتحسّن كل يوم، ولسوف تكون رئيساً تنفيذياً عظيماً حيثما تذهب».

عدت إلى الطائرة لأفاجئ طاقمنا ثانية، إذ قلت لهم:

«لسنا ذاهبين إلى ويست تشيستر، بل نحن بحاجة إلى الطيران إلى ألباني (Albany) الآن»، فهرعوا إلى إحداث تعديلات، ثم أقلعنا عبر سحب كثيفة إلى مطار مهجور في ألباني قرابة التاسعة مساءً، مازال الجو ماطراً وبارداً، وصلنا أبكر مما توقعنا بسبب الريح الخلفية الشديدة فلم نجد بوب هناك.

شعرت، في واقع الأمر، بالانفراج لعدم وجوده، إذ سيكون من الصعب إعلامه بأنه لم يفز بالمنصب، عرفت بوب مدة أطول من سواه، إذ التقيته بوصفه مديراً لمعمل في GE في أواخر سبعينيات القرن العشرين، عمل والده طيلة حياته في شركة GE مثل والد جيف.

وعندما ترك بوب GE ليلتحق بشركة كيس (Case Corp) في عام 1988، كان أحد الرؤساء التنفيذيين القلائل الذين حاولت إقناعهم بالبقاء ولكني لم أستطع إقناعه بالبقاء، بيد أنه عاد إلى شركة GE بعد ثلاث سنوات، ومنذ ذلك الحين كنت أشاهد أداءه العملياتي وأُعجب به، فالأرقام التي كان يحققها كانت من أفضل الأرقام التي رأيتها أثناء السنوات الأربعين التي قضيتها في الشركة وربما يكون أداؤه أفضل أداء في أي عمل من أعمال GE خلال تاريخها كله.

ظهر بوب في الوقت المناسب، بعد عشر دقائق من وصولي، جلست وإياه على كنبة في زاوية ردهة استقبال كبيرة خالية، لم يكن فيها سوى نحن الاثنين.

أخبرته بالنبأ، وكانت خيبة أمله واضحة على محياه.

فسأل: «ما الذي أستطيع عمله أكثر من ذلك».

فقلت له: «لقد عملت يا بوب أكثر مما حلمت به، لقد قمت بمهمة عظيمة. الجميع يحبونك، ولسوف تكون رئيساً تنفيذياً عظيماً، ولكني لا أستطيع الإجابة عن سؤالك هذا، ولا أستطيع إرضاءك بأي جواب يمكن أن أعطيه، لقد فعلت كل شيء وأكثر من المطلوب، وأعتقد أن جيف هو الرجل المناسب لهذه الشركة السائرة إلى الأمام، هنالك شخص واحد يقع عليه اللوم، هو أنا».

جرى بيني وبين بوب نقاش طويل عميق، لم أكن قادراً على تلبية حاجته إلى مزيد من المعلومات، إذ إن نتائجه العملياتية العظيمة التي حققها جعلت من الصعب عليه أن يقبل القرار.

حاولت ثانية أن ألطف خيبة أمله.

فقلت له: «ستكون يا بوب نجم الرؤساء التنفيذيين كلهم، هناك شركة كبيرة محظوظة بانتظارك».

تصافحنا وتعانقنا.

ولدى عودتي إلى الطائرة طلبت زجاجة فودكا كبيرة، ثم أقلعنا عائدين إلى ويست تشيستر، كنت أنظر من النافذة تلك الليلة أرشف الفودكا وتتنازعني عواطف كبيرة، شعرت بالانفراج إذ انتهيت، وشعرت بنشوة لاختيار جيف لأني واثق تماماً أننا اخترنا أفضل المرشحين، وشعرت بالحزن بسبب إحباط صديقين عملا كثيراً لصالح الشركة، فأقسمت أن أكون وكيلهما لأساعدهما بأي وسيلة أقدر عليها.

كان لدينا مؤتمر صحفي مثير يوم الاثنين. وسررت بأداء جيف أيما سرور، إذ أظهر الثقة بالنفس والمؤهلات التي أعرف أنه يمتلكها، أما الخطيئة الوحيدة التي ارتكبناها ـ كلانا ـ هي عدم تدقيق موجودات خزانة الملابس العائدة لكل منا، إذ ظهر كل منا في المؤتمر يلبس قميصاً أزرق وسترة زرقاء فضفاضة.

استخدمت وسائل الإعلام ذلك للفكاهة.

وبعد انتهاء المؤتمر، قضيت الأيام التالية القليلة أتحدث مع صديقي غاري روش (Garry Roche) في شركة هايدريك أند ستراغلز (Heidrick & Struggles) وتوم نيف (Tom Neff) في شركة سبنسر ستيوارت (Spencer Stuart) بشأن المنصبين اللذين كان يفكر فيهما بوب وجيم، كان توم، من جهة، يضغط عليّ لأرسل أحد الرجلين إلى عميله، شركة لوسنت تكنولوجيز (Lucent Technologies). فقلت له إنها ليست فكرة جيدة.

وفي غضون عشرة أيام تم اختيار جيم ليكون رئيساً تنفيذياً لشركة 3M واختيار بوب ليكون رئيساً تنفيذياً لشركة هوم ديبوت (Home Depot)، كان لأحد مديرينا، كين لانغون (Ken Langone) يد طولى في نقل بوب لأنه كان لاعباً نشيطاً في عملية اختيار الخليفة ولم يستطع الانتظار ليدعوه ويجنده لهوم ديبوت حيث كان كين مؤسساً ومالكاً كبيراً للأسهم.

وما من قول بشأن قيم GE أبلغ من لقاء جيم وبوب وزوجتيهما بريغ وجيف وأنا في الحفل السنوي لعيد الميلاد في قاعة رينبو (Rainbow Room) في مبنى GE، وعندما ذكرتهم أثناء كلمتي احتفى بهم المديرون والتنفيذيون أيما احتفاء.

لم يصفق أحد مثلما صفقت أنا.

وكدت أنفجر فخراً واعتزازاً عندما كنا في بوكا بعد بضعة أسابيع، وبحلول ذلك الوقت كنت أتطلع إلى تقديم جيف كرئيس منتخب للشركة، على أي حال طلب الرئيس الأمريكي المنتخب جورج دبليو بوش عدداً من الرؤساء التنفيذيين

بمن فيهم أنا كي يذهبوا إلى أوستن (Austin) للقائه للاستماع إلى عرض اقتصادي موجز، كنت قد ألقيت كلمة افتتاح موجزة في بوكا ثم تركت اجتماع مديري العمليات لأول مرة منذ 33 سنة.

كانت فرصة سعيدة غير متوقعة أتاحت لجيف أن يقوم بهمته دون وجودي في الصف الأول، وعندما عدت ذلك المساء وجدت في غرفتي في الفندق شريط فيديو مسجلاً عن العرض الذي قدمه جيف بانتظاري.

كانت لحظة رؤيتي له وهو يتسلم زمام القيادة في الشركة لحظة مبهجة، كان جيف ذكياً، أنيقاً، مثالياً وقوياً بما لا يصدق.

كان هو الرئيس التنفيذي!!!

قلت للجمهور في بوكا إني شاهدت جيف وهو يفتتح الاجتماع على شاشة التلفاز في غرفتي وشعرت بالاعتزاز كشعور المرء واعتزازه عندما يصبح أباً لأول مرة. إذ استحوذ عرضه على إحدى أسعد ذكرياتي، يوم دخلت المختبر في بلاستيكس افينيو (Plastics Avenue) في بيتسفيلد قبل 39 عاماً أحمل تحت إبطي علبة حلويات للاحتفال بمولد أول طفلة لي، هي كاترين (Katherine).

كنت أتنافس مجازياً في بوكا مع والد جيف الذي قضى 38 عاماً يعمل في وحدة محركات الطائرات في شركة GE، لأرى صدر من فينا يستطيع البروز أكثر.

كنت متأكداً أن «الرجل الجديد» هو الرجل المناسب.

❖ ❖ ❖

خاتمة

قبل عشرين سنة وقفت خلف منصة خطابة في فندق بيير (Pierre) في نيويورك وأعطيت رؤيتي إلى محللي وول ـ ستريت حول ما أريد أن تكون عليه شركة GE، وبقدر ما كانت آمالي عالية في ذلك اليوم، لم أتخيل أبداً أن الشركة ومن فيها من عاملين سيستطيعون تحقيق هذه الانجازات الكبيرة.

لقد نفضنا البيروقراطية عن كاهل الشركة، وأوجدنا منظمة على مستوى عالمي اعتُرف بتفوقها في قارات الأرض كلها، وأعتقد جازماً أن GE التي تركتها هي شركة تقوم على نظام الكفاءات (الإنسان الأنسب في المكان الأنسب)، والمكان المفعم بعاملين المكرسين أنفسهم للعمل والمتحمسين له والمتمتعين بقيم طيبة وتضامن عالٍ.

إنها شركة تعيش لأفكار عظيمة، ومكان لأناس ينهضون صباح كل يوم يبحثون عن سبل أفضل.

كانت الرحلة عظيمة، ومع ذلك إن ما وصلت إليه GE في عشرين سنة، يعدّ لقطة قصيرة من حياة الشركة، لقد بنينا إلى مئة سنة قادمة، وإن ما يثيرني أكثر هو كيف ستغدو الشركة بعد عشرين سنة، فأنا أعلم أن مستقبلها سيقوده فريق رائع يصل بها إلى مستويات أعلى من ذي قبل.

كانت تبدو لي، أحياناً، أن السنوات العشر الأولى من رحلتي كأنها سنوات حرب، كنا نتغير ونسبق المنحنى ونأخذ معنا جماهيرنا، لم تكن ثورات متواضعة.

ولم يكن هناك تحول متواضع للمؤسسات، أيضاً.

وخلافاً للسمعة، كنت دائماً حذراً جداً، إذ كنت أنتظر طويلاً للتخلص من مديرين لم يكونوا راغبين في مواجهة الواقع أو قادرين على مواجهته، وكنت متردداً في إتمام بعض عمليات الضم، وبطيئاً في تبني الإنترنت، حتى إنني

كنت جباناً في تنفيذ عملية نسف الطقوس والتقاليد التي كانت تعرف ذات يوم بالبيروقراطية.

كان ينبغي أن يتم كل شيء، بل يمكن أن يتم، بسرعة أكبر.

ومع ذلك غدت شركة GE مؤسسة تستسيغ التحول، وتستخدم حجمها لتجازف أكثر، وتركز اهتمامها إلى الخارج على زبائنها ـ وليس على نفسها. وكنت دائماً أعتقد أنه عندما يصبح معدل النمو داخل المؤسسة أبطأ من معدل النمو في الخارج، فإن نهايتها تغدو قريبة.

السؤال الحقيقي هو متى؟.

إن تعلّم حب التغيير ليس بالمهمة الطبيعية في أي مؤسسة عمرها قرن من الزمن، أما شركة GE التي أغادرها تفعل ذلك تماماً، إذ كانت عاطفة التعلّم ومشاركة الأفكار والحماس لهما مُيسَّرة بفضل نظام عملياتي يسمح بنمو الأعمال المتنوعة أن يتم بصورة أفضل وأسرع مما لو ترك الحبل على غاربه.

إن ما يسير الأعمال ويجعلها أكثر جدوى هو عاملون العظام وليست الاستراتيجيات العظيمة، قضينا وقتاً غير عادي في تجنيد المبرزين، وفي التدريب والتنمية والتطور ومكافأة الأفضل، سيكون مدانا ونجاحنا محدودين بدون أفضل عاملين الذين يتوسعون دائماً نحو الأفضل.

العولمة نتاج منطقي للتوسع والامتداد، لقد وسعنا الكرة الأرضية من أجل المنتجات الأفضل والفكر الألمع، ويعدّ نظام بروتيوس (Proteus) للتصوير الشعاعي من الأمثلة الرائعة على أنظمتنا الطبية، ويعدّ النظام الذي يصنع في بكين نتاجاً لسلسلة إمداد عبر القارات بحيث يستفيد كل قسم من أقسامه الـ 719 من أفضل النوعيات وأدنى التكاليف. وتصنّع المكونات في الولايات المتحدة، وكندا، والمكسيك، وشمال إفريقيا، والمغرب، وبنغالور (Bangalore)، وكوريا، تايوان، وبلدان أخرى في أوروبا الشرقية والغربية، ومولدات أجهزة المسح تصنع في

الهند، ونظام التعليق العائد لها يصنع في المكسيك، وآلية الشاشة تنتج في الولايات المتحدة، وتشحن هذه الأجزاء وغيرها من المكونات إلى بكين ليجري تجميعها هناك.

تجمع السيجما ستة القطع كلها بعضها مع بعض.

لابد لكتب من هذا النوع من أن تُختتم بتنبؤات... والتنبؤات صعبة.

عندما صرت رئيساً، أصبح بالإمكان تحليل الحكمة إلى ثلاثة اتجاهات حتمية، كان سعر النفط 35$ للبرميل الواحد، ويتصاعد حتى يصل 100$ – إن أمكن الحصول عليه، وقوة اليابان الماحقة تستولي على أمريكا، والتضخم البالغ الآن 20$ ربما يتضاعف بالعشرات وإلى الأبد.

وأمور كثيرة لا يمكن التنبؤ بها.

فهناك بوضوح معامل ستغير طريقة تفكير كثير منا في الأسواق والمؤسسات والإدارة.

والجان الرأسمالي يكاد يخرج من القمقم في الصين، فلسوف يكون لهذا البلد أثر عظيم ونفوذ هائل في القرن الجديد، والمقاولون الصينيون المبدعون منفتحون على التغيير انفتاحاً غير مشهود من قبل، ويدير الزعماء الصينيون مجتمعهم كما لو أنهم يطلقون العنان لاقتصادهم.

فالذين يجلسون منكم في قاعة المؤتمرات يرسمون خرائط المشهد التنافسي في العالم قد تركوا نصف هذا المشهد مفتوحاً للصينيين، يوجد في الصين اليوم شركات لم نسمع بها من قبل سوف تبرز عملاقة في ميدان التنافس في العقد القادم وتهدد وجودكم بحد ذاته.

فالصين أكبر من مجرد سوق، إنها تتحول بسرعة إلى منافس هائل.

وسوف تؤدي قوتها الاقتصادية المتعاظمة إلى تعقيد العلاقات بين أوروبا والولايات المتحدة واليابان، وسوف يزداد التوتر التجاري، لا أعلم أي شكل من أشكال الحماية يجب أن ينبع، ولكني أعلم أن بحث هذا الأمر سيطول ويزداد سخونة.

لقد انتهى الترتيب الهرمي، إذ ستكون مؤسسة الغد بدون طبقات عملياً ولا حدود، بل ستكون سلسلة من شبكات المعلومات حيث تدار الأمور بمزيد من الإلكترونيات وقليل من البشر، وستكون المعلومات شفافة، ولن يتمكن أي زعيم أو قائد إخفاء الحقائق التي كانت ذات يوم تجعل من مكتب الزاوية (الذي هو بمقام حجر الزاوية) قوياً جداً.

فغالبية المعلومات التي يحتاجها مدير لإدارة عمله موجودة على شاشة حاسوب في «ركن رقمي» يحوي كل المعلومات والمعطيات في حينها مع تحذيرات آلية تضيء الاتجاهات التي تتطلب انتباهاً فورياً.

وفي حين ستكون المعلومات متوافرة كما لم تكن من قبل، فإن ما يجعل المؤسسة تسير وتتطلق هو الحكم العالمي الإنساني عليها دائماً.

كنت ذات مساء قبل بضعة شهور من تركي لشركة GE في مخزن في فيفث أفنيو (Fifth Avenue) في نيويورك لشراء كنزة جديدة، وعندما كان يرشدني البائع إلى الطابق السفلي لأجد قياسي هناك في غرفة التخزين جاء إليّ مدير المخزن، وقال:

«هل لي أن أتحدث إليك يا سيد ويلش؟!»

كان شاباً أمريكيا إفريقيا قال إنه رآني على شاشة التلفاز في مقابلة أجراها لي تشارلي روز (Charlie Rose) الليلة الماضية، قال إنه استمتع بتعليقاتي ولكنه يريد أن يسألني سؤال متابعة، لاحظت أثناء مقابلة روز أهمية تسريح الـ 10% الدنيا من موظفي المؤسسات باستمرار.

اصطحبني مدير المخزن إلى قطاع منعزل تحت الدرج حيث لا يسمعنا أحد.

أوضح لي أن لديه 20 موظفاً في قسم المبيعات، وسألني قائلاً.

«فهل ينبغي أن أسرح اثنين منهم يا سيد ويلش؟» فأجبته:

«ربما تفعل ذلك إن كنت تريد أن تحقق أفضل المبيعات في فيفث أفينيو».

لابد أن أضحك على واقعة أني كنت أسمع كلماتي ترتد إليّ ليس من شخص داخل GE هذه المرّة، ولكن من مدير عادي في مخزن ألبسة في شارع فيفث أفينيو، وأعتقد أنه فهم أنه من الصعب حقاً أن يحقق المرء رغبته في أن يكون الأفضل في ما يفعل.

يحتاج ذلك إلى ثقة بالنفس، وشجاعة، ورغبة في تحمل نتائج قراراته الصعبة.

وفي ملاحظة ألطف، أثار التحالف بين بوب نارديلي وكين لانغون في هوم ديبوت كثيراً من المزاح الهزلي بيننا جميع، كين شخصية فكهة جذابة بفضل روحه المرحة، إنه كبير، صخّاب، كريم، عنيد متشبث برأيه، ذكي، إنه مدير مثالي، ولكني أتيت به إلى مجلس شركة GE في عام 1999 لأنه يعرف الجميع، يعرفهم فرداً فرداً، أردت أن يكون لجيف في كين، ما كان لي في وولتر ريستون قبل عشرين عاماً، أي مشجعاً داعية يشيع أن جيف سيكون أفضل رئيس تنفيذي في أمريكا.

لقد نجحت الخطة، وما هي إلا أسابيع قليلة مضت على التحاق بوب في هوم ديبوت، حتى سمعت أن كين يتجول في نيويورك يتفاخر بما يعمله بوب، فاتصلت به من أجل ذلك.

فقال ضاحكاً: «لقد اصطدتني... فمنذ الآن فصاعداً ليس لي هم سوى جيف.. جيف.. جيف».

وبعد أسابيع قليلة نشرت مراسلة «فورتشن» باتي سيلر (Patty Seller) حكاية أخرى وذكرت أنها أجرت مقابلة مع لانغون من أجل مقابلة تالية حول هوم

ديبوت، فسألتها: «ماذا قال كين في جيف؟» فأجابت أنه كان مفعماً بمديح بوب، ولكنه لم يذكر جيف أبداً.

لديّ الآن شاهد، فدعوت كين ولمته لوماً قاسياً.

فمزحت معه قائلاً: «يا ابن الكلبة، سمعت أنك مازلت تسوق بوب، في حين أنك وعدتني بتسويق جيف، جيف، جيف!!».

أعلم أن كين يمزج العواطف بصورة مبرّرة، وبوصفه مؤسساً لهوم ديبوت ومديراً لشركة GE، فإنه يرى رئيسين تنفيذيين عظيمين، ولكني أردت أن أجعله «صادق الوعد ملتزماً به».

كانت لديّ فرص عديدة للوداع قبل ترك GE في سبتمبر من عام 2001، ومن الوداعات التي لا تنسى ذلك اللقاء الأخير لخمس مئة وخمسين قيادياً من قيادات GE العليا في بوكاراتون (Boca Raton) في مطلع يناير، وبعد ثلاث وثلاثين سنة من حضوري لهذه الاجتماعات ـ أي أكثر من نصف عمري ـ كان هذا اللقاء هو الأخير.

لقد تعهدت عدداً من الرفاق المتازين عام 1981 بحيث أنجز عدد كبير منهم المهمات التي أوكلت لهم بصورة أفضل، وكنت مؤمناً أن خليفتي سيتولى أمور شركة كبيرة وسوف يجعلها أكبر وأعظم، تلك هي مهمة الرئيس كلها.

كنت أود التأكد من وصول رسالتي التي ضمنتها في ملاحظاتي الختامية. كتبت أفكاري على ورق أصفر مسطّر كما أفعل دائماً، استغرقت يومين حتى حددت ما أريد قوله، لم أشأ أن أكون حساساً رقيق العاطفة إلى درجة النزوع إلى البكاء.

أردت أن يعلم الجميع أن شركة GE ينبغي أن تتغير في العقدين القادمين أكثر مما تغيرت في العقدين المنصرمين.

إن ما قلته صبيحة ذلك اليوم ينطبق على أي عمل، فالرسالة بسيطة: انسوا ما أنجزناه معاً. انسوا الماضي.

قلت: «تسلمت هذه الوظيفة منذ عشرين سنة وتغيرنا معاً كثيراً، إنها لرحلة ممتعة، رائعة مفعمة بالذكريات العظيمة والصداقات الخالدة، ومع ذلك انسوا ما فعلناه.. انسوه، إننا نجني اليوم ما زرعناه بالأمس.

سيكون ذلك لعبة كرة جديدة تماماً، غيروا كما لم تروا تغييراً مثله، وبسرعة لم يشهدوها أبداً، يا له من عمل ممتع للذين يستسيغونه، ويا له من خوف للذين لا يفهمون عملية التغيير».

واختتمت كلامي بأن قلت للجميع إن عليهم أن يقلبوا المؤسسة رأساً على عقب وأن يهزوها، وأن ينسفوا سقفها.

حازت الكلمة على رد فعل دافئ، وكانت الخاتمة عاطفية بالنسبة لي وللعديد من أصدقاء العمر.

وجرت العادة في بوكا أن تعلن جويس هيرغنهان (Joyce Hergenhan) الرئيسة السابقة للعلاقات عامة والرئيسة الحالية لصندوق GE عن مباريات الغولف التي تجري بعد الظهر ونتائجها.

كان الجو في الملعب عاصفاً وبارداً، فترك البعض اللعب بعد أربعة حفر بسبب البرد القارس، وذكر جويس نتائج لعبتي في ذلك اليوم وقال: «أنا متأكد أن ما من أحد هنا إلا ولديه حكاية من حكايات جاك ويلش المحببة، ولكن بما أني أنا الذي أمسك الميكروفون سأروي لكم حكايتي».

فكرت ـ ليس وداعاً آخر.

قالت: «قبل ثلاثين سنة كنت في المشفى في نيوهيفن (New Haven) لإجراء عملية جراحية كبرى، وفي اليوم التالي للعملية اتصل بي جاك يخبرني أنه

سيزورني، وبدلاً من أن أشعر بالسعادة لهذه المناسبة قلت له إني لا أريد رؤيته لأن شعري كان فوضوياً».

وكان جوابه يعبر عن جاك النقي الصافي، إذ قال: «لا أستطيع تصديقك، فأنا قادم لأحييك، يا جويس، وليس لأضاجعك في الفراش، هذا هو جاك، وهكذا كنت. كنت معرضة للموت ومع ذلك كنت قلقة بشأن شعري، فسرعان ما أعادتني فكاهة جاك وصراحته وصداقته إلى الواقع».

فضجّ الـ 550 شخصاً الموجودون في القاعة، وأحمر وجهي قليلاً من الخجل. إن ما قالته كان صحيحاً تماماً، وأظن ما قلته لا يقوله إلا رئيس شركة غير رسمية أو مخزن خضار في زاوية شارع لأي عاملة لديه.

ثم جاء دور جيف إميلت عندما كانت مجموعة من النوادل يحتشدون في غرفة بكؤوس مملوءة بالشمبانيا، قال جيف أموراً لطيفة عني تلك الليلة، أشار إلى ملاحظاتي في فندق بيير في عام 1981 عندما قلت للمحللين إن حلمي هو خلق شركة يكون عاملون فيها قادرين على الامتداد والتوسع إلى ما وراء حدودهم.

قال جيف إنه وكل من في القاعة قد خبر أموراً كانوا يظنون أنها مستحيلة.

لقد تأثرت بملاحظات جيف، خاصةً عندما وقف الجميع وصفقوا إعجاباً. شق جيف طريقه عبر متاهة الموائد وجاء إليّ، عانقنا بعضنا بعضاً وجلست أملاً أن يفعل كل واحد الشيء نفسه.

لم يفعلوا، فقفزت أخيراً على كرسيي ورفعت كأسي وشربت نخب كل من في القاعة قائلاً:

«عملنا معاً ما لم نكن نتصور أننا سنفعله، وذهبنا إلى أماكن لم نفكر في الذهاب إليها أبداً، وحققنا أحلاماً لم نظن يوماً أنها ممكنة، جئت من مكان كالذي جاء منه معظمكم، وكان جزائي المحظوظ وشكري الذي نلته هو عملكم الطيب، وشكراً لكونكم تتمتعون بصفات خاصة، أحبكم جميعاً».

كانت ليلة ليلاء، وددت لو كانت أمي على قيد الحياة لتشهدها.

شكر وتقدير

لن تكون الكتب الصادرة عن شركات ناجحة من ابتكار وإبداع شخص واحد، وهذا الكتاب مثال على ذلك, أريد أن اشكر الأصدقاء العظام، والمدرسين والزملاء، وأفراد أسرتي الذين ورد ذكرهم في هذا النص، فبدون محبتهم ودعمهم ما كنت لتسمع برجل اسمه جاك ويلش.

أربعة يستحقون شكري بوجه خاص لأنهم ساعدوني في إخراج هذا الكتاب من حيز الفكرة الغامضة إلى المطبعة، إن معاوني في هذا الكتاب جون بيرن (John Byrne) قضى معي أكثر من ألف ساعة وقابل أكثر من خمسين شخصاً لينبه ذاكرتي ويثيرها، كان صبره وفضوله بلا حدود، كما كرّس لاري كيرشيبوم (Larry Kirshbaum) المحرر نفسه لهذا المشروع ولم تخب حماسته أبداً، أحبه، وكان ريك وولف (Rick Wolff) من شركة وارنربوكس (Warner Books) معيناً لي جداً، أسميته «سيد القطار» لأنه كان دائماً يتأكد من وصول كل شيء إلى محطته في الوقت المحدد. وأخيراً، حافظت مساعدتي روزان بادوفسكي على سير حياتي بانتظام وكمال منذ اليوم الأول الذي شرعت فيه بتنفيذ هذا المشروع، كما كانت خلال السنوات الخمس عشرة المنصرمة، وتعد رو هي الأعجوبة الثامنة في العالم.

وأخيراً أشكرك على كل شيء يا سوزي، يا من غيرت حياتي نحو الأفضل بكل الوسائل، ويا من علمتني معنى الحب وجعلتني أسعد رجل حيّ.

❖ ❖ ❖

كلمة ما بعد الختام

نشر هذا الكتاب بغلاف من الكرتون المقوّى في الحادي عشر من سبتمبر من عام 2001. والواقع أنه كان ينمو ليكون يوم ولادته أبهج يوم في حياتي إلى أن تحطمت طائرة لدى اختراقها مركز التجارة العالمي في الحادي عشر من سبتمبر من عام 2001، كنت قد تقاعدت قبل أربعة أيام، وتوجت إحالتي على التقاعد بحفل جميل في مركز التطوير الإداري في كروتونفيل في نيويورك بصحبة أسرتي وأصدقائي المقربين وزملائي في GE، وغادر آخرنا الحفل قبيل الفجر.

كان يبدو كل شيء في تلك اللحظة ممكناً. كنت أعلم أن تركت GE وفيها رئيس تنفيذي رائع هو جيف وفريق قيادة عظيم يعمل تحت إمرته، وكنت واثقاً كذلك من أنني تركت جيف في عمل أصيل مستقر بقوة، مُعد لإدارة مديدة جيدة. أما فيما يخصني فقد انتقلت إلى حياة جديدة خلف الستار أقدم مشورات لحفنة من الشركات، ألقي كلمات، وألعب الغولف قدر المستطاع، لم يكن المستقبل في نظري سوى سماء زرقاء.

تغير كل شيء بالطبع مع الهجمات على نيويورك وواشنطن، إذ فجأة كان على الأمريكيين أن يقبلوا حقيقة جديدة مريعة ـ هي أن الإرهاب سيرافقنا إلى الأبد، مؤثراً في طريقة حياتنا ذاتها، وفيما يتعلق بالعمل، كان يوم 11/9 أولى صدمات عديدة جعلت انحدار التطور والتنمية يزدادان سوءاً، كان الاقتصاد الأمريكي يسير في منحدر قبل 11/9 مع هبوط سوق البورصة، وخسارة المواقع الإلكترونية ما قيمته بلايين الدولارات، والشك الذي نجم عن الهجمات الإرهابية جعل الأمور أكثر سوءاً، إن ما أصبح واضحاً بجلاء أيضاً هو أن العرض العالمي فاق الطلب في تسعينيات القرن العشرين المبهجة، إذ حدثت مبالغة في بناء قطاع بعد قطاع، إضافة إلى أن منافسين مثل الصين ازدادوا قوة في ذلك الوقت، وبحلول

أواخر خريف عام 2001 تبين أن فريق الأرباح الذي التحق به كل عمل في البلاد لمدة سنوات ثمانية طويلة سعيدة أخذ يسير نحو النهاية.

ثم جاءت صدمة كبرى ثانية: إنها صدمة إنرون (ENRON)، التي تُعدّ كارثة بدلالة الوظائف المفقودة، ناهيك عن فقدان المستخدمين ومالكي الأسهم الثقة بنظامنا، وكانت النتائج أكثر سوءاً بسبب الانتهاكات التي حدثت في تايكو (Tyco)، وانهيار شبكة الإنترنت العالمية، وحالات أخرى عديدة، وقد بدا الأمر خلال معظم عام 2002 للجمهور أن العمل كله أصبح مليئاً بعاملين السيئين، وتحول إلى بستان من التفاح المتعفن.

لم أؤمن بذلك أبداً، أعتقد أن الاقتصاد المزدهر لفترة طويلة قد أدى إلى إفراط مخيف، وأن حفنة من الناس قد ارتكبوا أعمالاً خسيسة، ولكن بناء على خبرتي خلال أربعين عاماً، فإني أومن بأن غالبية عاملين ـ كغيرهم من الناس عامة ـ جيدون، إنهم يميزون الخطأ من الصواب ويحاولون عمل الصواب. يعملون بجد ويأملون بالمعاملة العادلة في الحياة، هناك دائماً احتيالات وخداع وسوف يستمر ذلك، بيد أنهم دائماً تحت المراقبة عموماً من قبل القوانين والأحكام والمعايير والثقافات الجيدة في الشركات.

وبحلول الوقت الذي شاعت فيه الفضائح، كانت التزاماتي بإلقاء كلمات قد جعلتني على سفر دائم انتقل من بلد إلى بلد حول العالم، وفي كل جلسة تقريباً كان أحدهم يذكر أن الفضائح جعلته يشعر بالقذارة لأنه يعمل في مؤسسة، وأن العمال يشعرون بالارتباك إذا ما اضطروا إلى القول إنهم يعملون في «مؤسسة أمريكا»، وكنت حينئذ أطلب من الحضور أن يرفعوا أيديهم إن كانوا يعتقدون أنهم يعملون في شركة سيئة أو مع أُناس خونة غير شرفاء، ومرّة تلو المرّة، لم يرفع أحد يده، بل كانوا يرفعون أيديهم ليقولوا إنهم يعملون في شركات جيدة موثوقة وأن زملاءهم شرفاء مجدون، من المخيف أن يرى المرء كثيراً من الأبرياء

يصـابون بالأذى بسـبب سلوك سيء يقـوم به عدد قليل من الناس في عـدد قليل من الشـركات.

وكان الأمر أكثر صعوبة عندي وأنا أرى مـا كان يحدث لشركة GE في وسـائل الإعلام، أعتقد أني تركت جيف إميلت، كما قلت، في موقع عظيم وفرص كبيرة للنجـاح، في واقع الأمر، وقدرت أن يقضي سنتين أو ثلاثة ليألف عمله الجديد قبل أن تظهر تحديات كبرى.

بيد أن الأحداث جعلت تقديراتي الزمنية غير دقيقة.

كانت التحديات التي واجهت جيف في السنة والنصف الأولى غير حقيقية. وكأن الانحدار الاقتصادي الإجمالي لم يكن صعباً بما يكفي، فجاءته حادثة 11 سبتمبر في اليوم التالي لاستلامه المنصب الجديد، خسرت الشركة في هذا الحـادث موظفين، همـا: ناتالي لاسـدن (Natalie Lasden) مـدير قسم الأنظمة الإعلامية في وحدة محركات الطائرات في GE في لين (Lyun) في مـاسـاشـوسـيـتس الذي كـان على متن إحدى الطائرات المختطفـة، ووليـام شتيكمـان (William Steckman)، وهو فني في NBC في نيويورك، كان يعمل في أحد البرجين.

إضافة إلى هذه الخسائر البشرية المريعة، شعرت GE على الفور بآثار الهجوم الاقتصادية الحادة، إذ كان البرجان والطائرات الأربع المشتركة في الهجوم، وعدد من المباني المحيطة بمركز التجارة العالمي كلها قد أعيد تأمينها من قبل شركة GE فكلفها ذلك 600 مليون دولار على هيئة شطب ديون، كما أن زبائن خطوطنا الجويّة واجهوا فجأة عالماً جديداً تماماً، فقدمت شركة NBC تغطية مستمرة للحدث وما تلاه من عواقبه بدون أي عائد من الإعلانات.

وكان على جيف أن يواجـه مزيداً من الصعوبات في السنتين الآتيتين، ففي مـجال التـأمين وإعـادة التـأمين، صـارت الشـركات، إضـافـة إلى مـا نجم عن 11

سبتمبر، تطالب بالتأكيد من أن تأمينها في تسعينيات القرن العشرين لم يكن كافياً وبالتالي ينبغي أن تحصل على شطب ديون معدومة تقدر ببلايين الدولارات، ولم تكن شركة إعادة تأمين موظفي GRE محصنة، وفي عام 2002 اضطرت الدعاوى المرفوعة على الشركة إلى القبول بشطب ديون معدومة قبل الضرائب قدرها 2.5 بليون دولار.

وكان على جيف أن يعالج الصدمات التالية في صناعة الخطوط الجوية، فقد ضُربت أعمال المحركات وعملات الإيجارات العائدة لشركة GE ضربة قاسية إذ انخفضت الطلبات على الطائرات الجديدة، كما انخفضت القيم المتبقية للطائرات الموجودة.

وكانت أنظمة القدرة الكهربائية أيضاً تعاني من إشكالات، فقد خسرت هذه الأنظمة في عام 1995 مالاً، ومازلنا، خلال هذه الفترة، نستثمر أموالاً طائلة في تطوير منتج جديد، إن المقدرة على الاستثمار في مثل هذه الظروف يلقى، في واقع الأمر، ضوءاً على المنافع الجوهرية لشركة متعددة الأعمال، إذ تستطيع الأعمال المتعددة الاستثمار لآماد طويلة في عمل مكافح ضد المشكلات التي تواجهه وفي الوقت نفسه تحقق نمواً في مكاسب إجمالية متناسقة بفضل قوة الحقيبة التجارية الإجمالية، ونتيجة لذلك، عندما ظهر الطلب الهائل على القدرة الكهربائية في أواخر تسعينيات القرن العشرين، كانت شركة GE في وضع يمكنها من الاستفادة من ذلك، فارتفعت المكاسب الناجمة عن أنظمة القدرة الكهربائية بعد الضرائب إلى أكثر من 4 بلايين دولار في عام 2002.

ولسوء الحظ، صار جيف رئيساً تنفيذياً فور ظهور نتائج الإفراط في البناء في الصناعة الكهربائية، وفي عام 2002 هبطت الطلبات بسرعة، وألغيت طلبات قائمة عديدة.

أما النبأ الجيد فهو أن أنظمة القدرة الكهربائية ومحركات الطائرات كليهما قد أنشأت أعمالاً خدمية كبيرة في تسعينيات القرن العشرين آخذة في النمو

بمعدلات عشرية مزدوجة قوية، فقللت الأعمال الخدمية هذه من أثر دورة الهبوط في الطاقة والمحركات، والواقع أنه برغم انخفاض الطلب على المحرك الجديد في صناعة الطيران، فإن الأعمال الخدمية استطاعت الاحتفاظ بمعدل نمو في عامي 2002 و2003 مساوياً لمعدل النمو في عام 2001، على الرغم من نمو الخدمات القوي في ميدان القدرة الكهربائية، فإن نهاية الدورة الوهمية للأجهزة الجديدة كانت قاسية بحيث ستكون سنة 2003 سنة هبوط المكاسب في ذلك العمل هبوطاً قاسياً.

وفي خضم هذا كله أظهر عاملون وعاملات في GE مرّة أخرى قوة الشركة ذات الأعمال المتعددة بفضل تحقيق نمو مكاسب بمعدل 17% في عام 2001، و7% في عام 2002، وكانوا يخططون لسنة نمو أخرى في عام 2003، نعم، في حين كانت الشركات في كل مكان من العالم تتأرجح في بيئة اقتصادية قاسية بوحشية، كانت GE تحقق زيادة في المكاسب السنوية، فضلاً عن أن ميزانيات GE كانت تقرر وتؤكد مضاعفاتها ثلاث مرات، في الفترة التي كانت فيها الشركات تواجه تدقيقاً صارماً في أساليب حساباتها، الأمر الذي جعل GE واحدة من الشركات القليلة التي تحظى بمثل هذا التمايز.

دوري الخاص بي

لم تنج شركة GE تماماً من الإشاعات السلبية التي تحوم حول العمل، ومثلها مثل العديد من الشركات الكبرى تجذب GE كل أنواع الانتباه والاهتمام المتعلق «بتعقيداتها» المحاسبية، لم يساعد وضعي الشخصي على إنقاذي من هذه الإشاعات، فبعد ثلاث عشر سنة من الزواج شرعت وزوجتي الثانية بإجراءات الطلاق في مطلع عام 2002، وانتهت الإجراءات في صيف عام 2003، ولكن قبل ذلك، كانت هناك مناورات بين محامي الطلاق، خاصةً حول القضايا المالية. وسرعان ما انخرطت وسائل الإعلام، بعد عالم إنرون (Enron) في النقاش، وانتهى المطاف ببعض الوثائق أن صُورت على غير ما هي عليه ـ «إيحاءات» حول ما يسمى «رزمة تقاعدي».

ولكن هذه الفوضى سويت، والحقيقة انجلت في النهاية، لم تكن «رزمة تقاعدي» زرمة أو صفقة، بل كانت في واقع الأمر عقد احتفاظ متفق عليه في عام 1996، وكان ذلك هو أول عقد لي مع شركة GE خلال 35 عاماً، لخص العقد في بياناتنا التفويضية، وكان العقد ذاته يحفظ في ملفاتنا 10k كل سنة بدءاً من عام 1997 حتى عام 2001. (انظر الملحق E للاطلاع على النص الكامل للوثيقة). وقد ورد ذكرها في التقارير الصحفية على نطاق واسع بما في ذلك المقالات التي نشرت في مجلة بيزنس ويك (Business Week) في عام 1997 وفي وول ـ ستريت جيرنال (Wall Street Journal) في عامي 1998 و1999 إضافة إلى منافذ صحفية أخرى، لم يكن العقد مفتوحاً فحسب، بل كان سليما اقتصادياً لشركةGE ولحاملي أسهمها.

لم يكن اعتقادي بصحة العقد وعلنيته ذا أهمية، إذ إن الحديث عن عقدي جعل شركة GE تقترن بالفوضى المشتركة في ذلك الوقت، وكان هذا الاقتران يسيء إلى الشركة وإلى عاملين فيها الذين فرغتُ حياتي العملية كلها لهم. وأخيراً، بعد أيام من الحوار مع أصدقاء مقربين، ونقاشات مع جيف وأعضاء مجلس GE، قررت تنقيح عقد توظيفي، وكما قلت في مقالة بعنوان «أزمتي وكيف حللتها» في وول ستريت جيرنال: «هناك شيء واحد تعلمته أثناء سنيّ وجودي في GE هو أن نفاذ البصيرة يُعدُّ أمراً مهماً، وفي هذه الأيام عندما تهتز ثقة الجمهور وإيمانه تعلمت أن نفاذ البصيرة يغدو أكثر أهمية من ذي قبل، وفي هذه البيئة، لا أريد أن تُجر شركة كبيرة ذات تكامل عالٍ إلى صراع عام بسبب إجراءات طلاقي. فإنني أهتم كثيراً جداً بشركة GE وعاملين فيها». (انظر الملحق F للاطلاع على النص الكامل لما نشر في صفحة التحرير في وول ستريت جيرنال).

إلى الأمام وإلى الأعلى

يسألني الناس كثيراً إن كنت قد افتقدت إلى كوني رئيساً أو حتى إلى العمل واشتقت له، وجوابي على السؤالين: أبداً، فاليوم أشارك حياتي مع سوزي

ويتلوفر (Suzy Wetlaufer) التي يجعل جمالها وذكاؤها وطبيعتها كل يوم من أيامي يوماً كاملاً لا تشوبه شائبة ولا يعكر صفوه شيء، لقد وجدت حقاً رفيقة روحي. البيت في بوسطن مع أبناء سوزي الأربعة، نسافر كثيراً، ونسبح في المحيط كلما تيسّر لنا ذلك، ونمرح ونبتهج بألعاب البيسبول للأطفال، ونرتاد مطاعم اللهو مع أصدقاء طيبين، إنها لتجربة ممتعة ومثيرة.

ألفت روزان بادوفيسكي مساعدتي التي لا تثمن لفترة طويلة كتاباً في عام 2003 عنوانه (Managing Up) وقد نجح نجاحاً جيداً، ومن الأنباء الطيبة الآخرى انتقالها إلى بوسطن لتستمر في «تسيير الأمور»، والواقع أن بوسطن أصبحت محط رحال كل من حولها، وأشعر بالنشوة لوجودي هنا لأنه يتاح لي أكثر من أي وقت مضى قضاء وقت أطول مع ابني جوني وابنتي آن وزوجيهما وأنجالهما.

أما فيما يتعلق بالعمل، فأنا أعمل اليوم مستشاراً لحفنة من الشركات، الناس الذين أعمل معهم عظماء، والعمل محفز تماماً كما كانت أوقاتي المحببة في GE. كما أحب التحدث إلى المشاهدين في أنحاء العالم كلها، ليست كلمة «التحدث» هي الكلمة المناسبة لذلك، فأنا أشارك في جلسات السؤال، والجواب مع رئيس الجلسة والمشاهدين، هذا الشكل من الحوار منشط بصورة لا تصدق، إذ لا يدري المرء أثناءه من أين يأتي السؤال، وكان تُغطى، في جلسات يسهم فيها أكثر من 150.000، شخص كل الأمور بدءاً من الأمور الشخصية العميقة إلى أكثر قضايا العمل تعقيداً، إنها جلسات رائعة، وأخيراً، تتضمن حياتي تقديم مساعدة متواضعة للمستشار جويل كلين (Chancellor Joel Klein) وبقية الفريق الملتزم بقيادة إصلاح المدارس عامة في مدينة نيويورك.

ومن المعالم الرائعة من حياتي هي مشاهدة جيف إميلت وهو يعمل، كنت أعلم أن جيف سيكون رئيساً تنفيذياً رائعاً، ولكنه أثبت أنه أكثر مما توقعت، خاصة مع وجود لبنة العمل القاسية التي كان فيها، كذلك أحببت متابعة الحياة العملية لاثنين كانا منخرطين في عملية اختيار خليفة للرئيس التنفيذي مع جيف، هما

بوب نارديلي الذي يقوم بعمل خرافي في وضع منهج ونظام في ثقافة تنمية قوية جداً في هوم ديبوت، والثاني هو جيم ماك نيرني في 3M الذي أدار عملية تغيير بالسرعة المناسبة، وفي دفع ثقافة الشركة الإبداعية وتوسيعها أكثر في المستقبل.

وأفضل شيء هو أننا بقينا أصدقاء.

لقد تغير الكثير في بيئة العمل منذ أن ألفت هذا الكتاب، لقد حمي وطيس التنافس العالمي، والفضل في ذلك يعود إلى الصين، دافعاً ببلدان كالمكسيك وأيرلندا إلى إعادة تقييم ما يفعلون خير تقييم، كما غيرت الإصلاحات الحكومية طريقة إنجاز الأعمال تغييراً عميقاً من أجل الأفضل ومن أجل الأسوأ، وعلت موجة التكنولوجيا وأخذت الصناعات الثورية الجديدة في الظهور والنمو. ويجادل الخبراء الماليون في قيمة عمليات الضم الناجحة مقابل النمو الداخلي. وأصبح المستوى «الصحيح» لراتب الرئيس التنفيذي والأدوات الصحيحة المستخدمة في تعويضات الرؤساء التنفيذيين وغيرهم في الشركة، سواء كانت نقداً، أم خيارات أسهم، أو أسهم محددة، أصبح ذلك كله موضوعات ساخنة في عام 2003، لأسباب عديدة، أصبح قسم الموارد البشرية أكثر أهمية من ذي قبل، تماماً كما أصبح المال الداعم له أكثر إحكاماً وتشدداً.

بيد أن هذه القضايا المهمة هي ليوم آخر، لقد انتهى هذا الكتاب.

جاك ويلش

22 **يوليو** 2003

❖ ❖ ❖

الملحق A

النمو سريعاً في اقتصاد بطيء النمو*

إلى أين نحن ذاهبون ؟ ـ ماذا ستكون شركة GE؟ ما هي الاستراتيجية ؟

إن هذه هي اللحظة المناسبة كي أخرج من جيبي مغلفاً مختوماً يحتوي على استراتيجية عظيمة لشركة GE خلال العقد القادم، لو تمكنت من ذلك، ولكني لا أستطيع ولن أحاول، من أجل البراعة الفكرية، أن أربط قوساً حول مبادرات GE العديدة المتنوعة، مبادرات متنوعة بتنوع المعامل البلاستيكية الجديدة التي تبلغ مخصصاتها 1.5 بليون دولار، وضم موردي CAD /CAM مثل كالما (Calma)، وضم أربع شركات برامج حاسوبية في الأشهر الأربعة الأخيرة، وتخصيص 300 مليون دولار التزاماً برفع سوية إنتاج معمل السيارات وتوسيع طاقته، ومختبر للالكترونيات الصغرية في مركز البحوث في شينيكتادي، واستثمارات في مركز التطبيقات الإلكترونية الصغرية في رالي/ دورهام (Raleigh/Durham) ومختبر لأتمتة المعامل في تشارلوتيسفيل (Charlottesville) في فيرجينيا(Virginia).

لا معنى للبراعة في حشر هذه المبادرات وأهداف خطط الأعمال الفردية في استراتيجية مركزية شاملة خاصة بـ GE ـ في إطار خطة واحدة جليلة.

إن ما يربط الخطط والمبادرات اللامركزية لهذه الشركة ويعززها ليست استراتيجية مركزية، بل فكرة مركزية ـ مفهوم جوهري بسيط يرشد GE في الثمانينيات ويحكم خططنا واستراتيجياتنا المتنوعة.

ولدى محاولتنا إيجاد طريقة للتعبير عن هذه الأفكار ومشاركتكم بها، وجدنا رسالة قوية كتبها مدير التخطيط في شركة بنديكس (Bendix) إلى محرر مجلة فورتشن. أريد إشراككم بها لأنها تعبر عن معظم أفكاري بكلمات لا أستطيع أن

* قدم إلى ممثلي المجتمع المالي، في فندق بيير، مدينة نيويورك سيتي، 8 ديسمبر، 1981.

أجد أفضل منها وتتحدث عن التخطيط الاستراتيجي لشركة مثل شركة GE. تقول الرسالة:

«هناك خيط مشترك ينظم سلسلتكم الرائعة المتعلقة بالممارسة الحالية للتخطيط الاستراتيجي: هو السعي اللامتناهي للحصول على مقاربة دقيقة معززة بالأرقام وتعطي الإجابات بصورة آلية، ومع ذلك يفشل ذلك السعي باستمرار».

لخص فون كلاوسويتز (Von Clausewitz) كل ما يتعلق به ذلك الأمر في كلاسيته «حول الحرب (On War)» لا يستطيع المرء تقليص الاستراتيجية إلى صيغة، فالتخطيط المفصل يفشل بالضرورة بسبب التشعبات التي لابد من مواجهتها: الأحداث العرضية، عدم الاتقان في التنفيذ، والإرادة المستقلة للمعارضة، وبدلاً من ذلك تكون العناصر البشرية هي السلطة العليا ذات السيادة: القيادة، النظام الأخلاقي، والذكاء الفطري لأفضل الجنرالات.

«أنجزت هيئة الجنرالات البروسية بقيادة فون مولتك (Von Moltke) هذه المفاهيم عملياً، لم يتوقعوا خطة عمليات أن تظل قائمة بعد الاحتكاك الأول بالعدو، بل كانوا عندما ينهضون يضعون فقط أوسع الأهداف ويؤكدون على اغتنام الفرص اللامرئية... إذ إن الاستراتيجية ليست خطة عمل مطولة، إنها تقييم لفكرة مركزية خلال ظروف متغيرة باستمرار».

ربما يختلف العمل والحرب في الأهداف وقواعد السلوك، لكن كليهما يواجهان الإرادة المستقلة للفرقاء الآخرين، أي مقارية منهجية موضوعة سلفاً لا تستطيع التعامل مع الإدارة المستقلة أو مع أوضاع العالم الواقعي التي لم تتكشف بعد.

والآن دعوني أربط هذا التفكير ـ مفهوم الاستراتيجية هذا «بأنها ليست خطة عمل مطولة بل هي تقييم لفكرة مركزية عبر ظروف متغيرة باستمرار» بإدارة شركة GE.

سيكون العالم الواقعي، كما نرى عقد الثمانينيات، هو الزمن الذي يعد فيه التضخم العدو رقم واحد وأن معظم البلدان والحكومات سوف تحارب ذلك التضخم بدواء المال المحكم والمسؤولية المالية الحكيمة. أما النتيجة ـ نمو عالمي أبطأ ـ أبطأ من أي نمو حدث في العقود الثلاثة المنصرمة، سوف تكون بوضوح قاعدة التخطيط للثمانينيات.

في بيئة الثمانينيات الأبطأ نمواً عندما تقاتل الشركات ـ نعم الشركات والبلدان من أجل ذلك الحجم المتضائل ويقاتلون ضد مشكلات البطالة التي يواجهونها، لن يكون هناك متسع لمورّد متوسط للمنتجات والخدمات ـ بل تكون الشركة منخرطة في خضم العمل. إن الرابحين في هذه البيئة البطيئة النمو هم الذين يستقصون صناعات التنمية الحقيقية ويسهمون فيها ويصرون على أن يكونوا رقم واحد أو اثنين في كل عمل يدخلونه ـ وأن يكونوا منتجين عالميين للسلع والخدمات النوعية رقم واحد أو اثنين في التكاليف الدنيا، وأن يكونوا متمايزين تكنولوجياً بصورة واضحة، وأن يكونوا متفوقين بجلاء في بيئة السوق.

التحدي الذي يواجه GE عندما نسهم في صناعات النمو الحقيقي هذه، وعندما نكون رقم واحد أو اثنين، هو أن نطرح على أنفسنا السؤال التالي: ما مدى الحجم وما مدى السرعة؟ نعم، كم من الموارد البشرية والمالية ـ نستطيع أن نضع خلف هذه الفرصة لضمان الإفادة من موقع القيادة هذا.

ومن جهة أخرى، حيث لا نكون رقم واحد أو اثنين، وليس لدينا سبيل إلى الوصول إلى التميز التكنولوجي أو نكون غير قادرين على رؤية ذلك السبيل، ينبغي أن نسأل أنفسنا السؤال القاسي الذي طرحه بيتر دروكر (Peter Drucker)، وهو «إن لم تكن جاهزاً في العمل، فهل تدخله اليوم؟» وإن كان الجواب: «لا»، عليك مواجهة السؤال التالي الصعب: «فماذا أنت فاعل بشأنه؟»

إن الإدارات والشركات في ثمانينيات القرن العشرين التي لا تفعل ذلك، بل التي تعلق خسائرها على أي أسباب أخرى ـ كالتقاليد، والعواطف، وضعف

الإدارة ـ فإنها لن تكون موجودة في عام 1990، ولنذكر أنه في فترة النمو العالي بين عامي 1945 و1970، اختفى تقريباً نصف الشركات التي كان من المفروض أن تكون في قائمة فورتشن 500، إما بسبب ضمها إلى شركات أخرى، أو بسبب فشلها، أو أنها ذوت بهدوء وسقطت من القائمة لافتقارها إلى النمو.

إننا نؤمن بأن هذه الفكرة المركزية ــ وهي أن تكون الشركة رقم واحد، أو اثنين ــ هي أكثر من هدف ــ بل هي مطلب ــ يمنحنها مجموعة أعمال تكون فريدة في معادلة العمل الدولية في نهاية هذا العقد.

سوف نلف هذه الفكرة المركزية الملموسة بقيم مركزية غير ملموسة، موحدين موضوعات مهيمنة، ستغدو الطبيعة الثانية في المؤسسة بفضل الثقافة عامة لشركة GE، فقد صغنا، أولا، الواقعية صياغة اصطلاحية واضحة، وثانياً دعونا إلى النوعية/ الامتياز، وثالثاً ركزنا على العنصر البشري.

دعوني أحاول وصف ما نعني بالواقعية. ربما تبدو بسيطة، لكنْ أن تجعل أي مؤسسة أو مجموعة من الناس ترى العالم كما هو لا كما يرغبون أو يأملون أن يكون، فإن ذلك ليس بالأمر اليسير، إذ علينا أن نخترق ذهن كل فرد في هذه الشركة بموقف، وبجو يتيح للناس ـ بل يشجعهم في الواقع ــ على رؤية الأمور كما هي والتعامل معها بالطريقة التي ينبغي أن تعامل بها، وليس بالطريقة التي يرغبونها، يُعد توطيد مفهوم الواقعية هذا في المؤسسة كلها شرطاً أساسياً مسبقاً لتنفيذ الفكرة المركزية، ألا وهي ضرورة أن تكون الشركة رقم واحد، أو اثنين في كل ما نفعله، أو في كل ما نفعله بشأنه.

عندما نتحدث عن النوعية والتفوق نعني خلق جو يبذل فيه كل فرد في الشركة كلها جهده ليفخر بكل منتج وخدمة نقدمها ويعتز به، وأعتقد أن ذلك يعني حقاً امتداد الجميع إلى ما بعد حدودنا، أي لنكون في بعض الحالات، أحسن مما كنا نظن، وأرى أن ذلك يحدث كل يوم بكل الوسائل وفي جميع أنحاء هذه الشركة.

يقودنا موضوع التفوق والامتياز هذا إلى قيمتنا الثالثة والنهائية، والتي يمكنني تسميتها عنصر المورد البشري حيث مازلنا نخلق، وينبغي أن نظل نخلق بازدياد جواً يستطيع عاملون فيه، بل ويتجرؤون بفضله على محاولة إبداع ما هو جديد ـ جوّاً يتأكد فيه عاملون من أن حدود إبداعهم واندفاعهم، ومعايير التميز الشخصي تشكل سقف امتدادهم وسرعة حركتهم.

وخلاصة هذه القيم الثلاثة ـ الواقعية والنوعية والعنصر البشري ـ التي نسميها «القيم الناعمة» ـ تجعل من شركتنا ليست ذات معنويات عالية فحسب، بل تجعلها أكثر تكيفاً ورشاقة من شركات تكبر شركتنا بعشرين مرّة، بل بخمسين مرّة، تتيح لنا هذه القيم الاحتفاظ بتراثنا المشترك وثقافتنا المشتركة، وفي الوقت نفسه، تمنح ملكية لأولئك المديرين الذين يقودون، ويشغّلون، ويبنون استقرارنا المتوازن في الأعمال رقم واحد، ورقم اثنين، سنمنحهم المصادر التي تجعلهم في الطليعة، مناوشة بعد مناوشة، وفي مقدمة المنافسين في السوق الذين يتصدون لهم، نعم يجب أن يُمنحوا منافع شركة بحجم GE ـ مالياً وتكنولوجياً وإدارياً ـ وفي الوقت نفسه منحهم الحرية والمرونة اللتين يتمتع بهما أصحاب المشاريع بحجمهم ليفوزوا في ثمانينيات القرن العشرين.

شركة GE من المشاريع المتنوعة التي يجب أن تكون موضع حسد كل عمل ذي خط إنتاج منتج واحد في أمريكا، بدءاً من النفط حتى التكنولوجيا العالية. معظمهم يحاولون التوسع أكثر مما هم عليه، ولكن غالبيتهم يواجهون صعوبات في إيجاد الطريق إلى ذلك.

إننا أمام مشروع مالي صناعي رابح جداً، واسع التنوع، ناجح، لقد تجاوزنا بكل المقاييس إجمالي الناتج القومي (GNP) 400S&P بهامش جيد في السبعينيات. وإننا ملتزمون، ولدينا إمكانية تنفيذ هذا الالتزام، بأن نحقق ما هو أفضل في الثمانينيات، وفيما يتعلق بأولئك الذين يرغبون الاقتران بـ GE وGNP،

فعليهم أن يعلموا أننا سنكون القاطرة التي تسحب GNP، وليس المقطورة الأخيرة التي تجري وراءه.

أتنبأ أنكم ستأتون لرؤية هذه الشركة من المنظور ذاته، وأدعوكم لتقيسوا وتحكموا علينا بما حققناه من تقدم على الطريق الذي حاولت وصفه لكم.

أشكركم على الإصغاء، والآن سيلتحق بي زملائي استعداداً للإجابة عن أسئلتكم.

❖ ❖ ❖

الملحق B

برنامج جلسة C في عام 2001

1. **قيادة العمل:**

- التنبؤ بالعمل وبمن يدفعون المؤسسة إلى الأمام خلال السنة التالية وبحث التغيرات المطلوبة في المؤسسة والقيادة (على خرائط المؤسسة، وإلقاء الضوء على من زاولوا العمل أقل من سنتين).
- التربية، والتقارير المباشرة. الإشارة إلى EMS كلها من نظام EMS الإلكتروني لبحث الأداء وإمكانية الترقية.
- استخدام الصيغ المقدمة للتصنيف النسبي (10-70-20) للمسؤولين و SEB's كلهم.
- إدراج أفضل دعم لكل موقع تقرير مباشر (بين تجربة سيجما ستة)
- استخدام «خريطة التقييم»* للدلالة على فروق التعويضات، و«خريطة الكميات» لبيان الأجور/ التآكل والديناميات.

2. **العمل الإلكتروني ـ الرقمنة:**

- CEO، CFO، وفريق لمراجعة رقمنة دعم القرارات وكيفية تغيير «يوم قيادتك».
- مراجعة الرؤية/ الأعمال العائدة لمؤسسة مرقمنة (طبقات أقل، إعادة توزيع الموارد السرية/ العلنية، أفكار جديدة). تقديم أمثلة على «موقع القيادة»

3. **النوعية ـ مركزية الزبائن**

- توعية CEO وبحث القائد بالرجوع إلى وضعية مؤسسة السيجما ستة والحيوية.

---

* رسم بياني بأعمدة يبين القيم.

- تقديم تلخيص DNA سيجما ستة لألفي ترقية من مواقع BB/MBB إلى أدوار عملياتية مع أمثلة على أفضل أثر وعلاوة. بحث سبل ووسائل BB/MBB المستقبلية.
- بحث برامج التدريب على النوعية ووصف الخطط لتمكين الموظفين كلهم (100%) من الحصول على شهادات سيجما ستة والاحتفاظ بهم.

4. العولمة

- الـCEO/ البحث عن المصادر/ مراجعة قيادات التصنيع التي تصف المؤسسة/ تحركات القيادة لتسريع المبادرات الكبرى للبحث عن المصادر عالمياً (الفكر، التكنولوجيات والمزايدات، وغير ذلك).
- مراجعة المقاييس والبنى للعمل العالمي (معايير الفريق، ديناميات عالمية مقابل الديناميات الإقليمية، خطط الـ FSE، وتحديد المواقع).

5. مبيعات/ خدمات/ تكنولوجيا

- رئيس تنفيذي/ خدمات/ قائد تكنولوجيا (خدمة/ منتج)، بحث الأداء والفعالية لفريق القيادة في تسيير الفرص الجديدة.
- وصف المناهج والمصادر لتكامل فرق المبيعات والخدمات تكاملاً تاماً لدفع النمو إلى الأمام.

6. موهبة العمل الإلكتروني

- تصنيف أداء المستخدمين في العمل الإلكتروني (20-70-10) مع إمكانيات الترقية (الصيغة مرفقة)، بحث خطط التطوير والتنمية من أجل ذوي الأداء الأفضل، قرارات مخططة من أجل ذوي الفعالية الأدنى.
- استخدام «طريقة التقييم» للدلالة على فروق التعويضات، و«خريطة الكميات» لبيان ديناميات الأجور/ التآكل.

7. التنوع

- تقدم سنة / 2000 خطط سنة 2001 (بما في ذلك الأعمال الإلكترونية تنوع الولايات المتحدة s'#) للسكان كلهم.
- مراجعة الوضع القائم ونتائج تعليم هيئة الموظفين والخطط لزيادة تنويع العمل الإلكتروني وتنويع من هم في القمة.
- CEO/ مراجعة خطط العاب عام 2001 لقيادات مجموعات التآلف من أجل تطوير الإمكانات العالية والتدريب عليها.

8. تطوير وسائل استقاء المعلومات وسبل إيصال السلع إلى المستهلك.

- قوائم بالإمكانات العالية، وأفضل المراهنات من أجل مسؤول وSEB.
- ترشيحات التقييمات التنفيذية لـBMC/EDC (بما في ذلك الاسم، والعنوان والصنف، ومعدل الأداء، وحالة التنوع، وبلد الموطن).

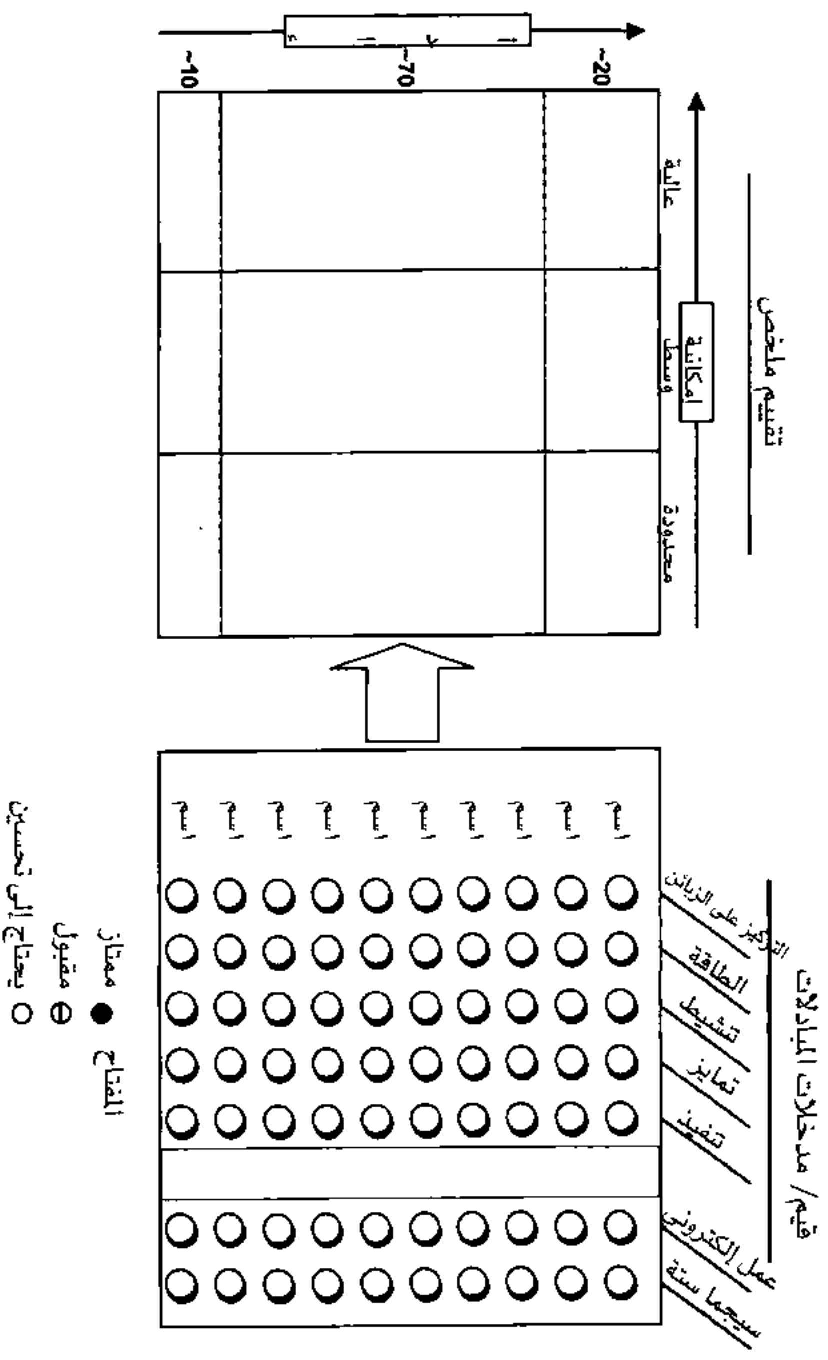
9. دمج هونيويل

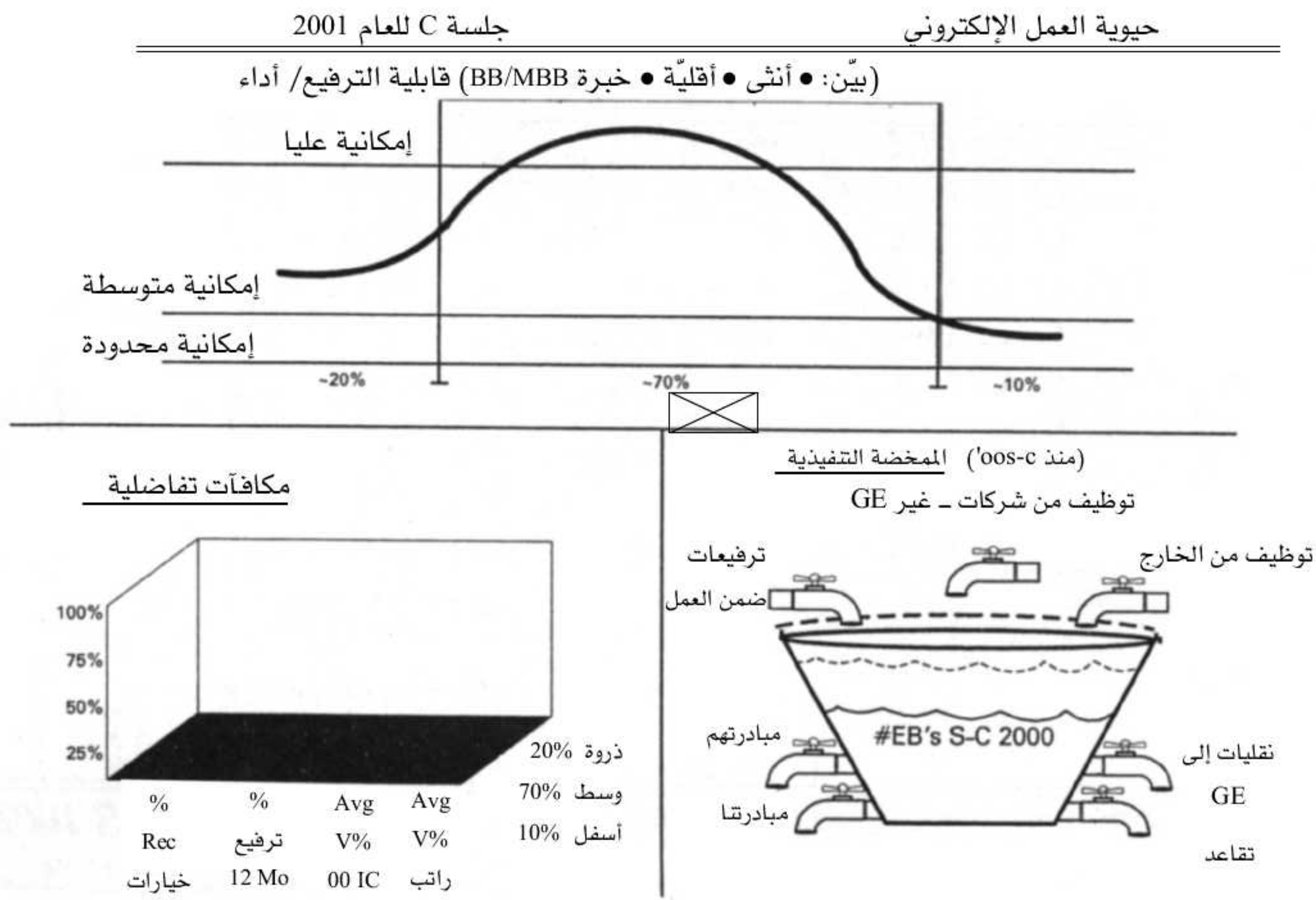
- تفصيل فرص المؤسسة والموهبة الجوهرية.

10. الملحق

- «خريطة كميات»، دعم المسؤولين EB's/SEB's (# الاسم، حالة التنوع، والعنوان، «من/إلى»).
- «خريطة التقييم»، دعم (اسم، تصنيف، حالة التنوع، العنوان).

❖ ❖ ❖


تقييم ملخص
الكامنة
عالية
وسط
محدودة
~10
~70
~20
قيم / مدخلات المبادرات
التركيز على الزبائن
الطاقة
تنشيط
تمايز
تنفيذ
عمل الكتروني
سيجما ستة
المفتاح
ممتاز
مقبول
يحتاج إلى تحسين


حيوية العمل الإلكتروني
جلسة C للعام 2001
(بيّن: ● أنثى ● أقليّة ● خبرة BB/MBB) قابلية الترفيع/ أداء
إمكانية عليا
إمكانية متوسطة
إمكانية محدودة
~20%
~70%
~10%
المخضة التنفيذية (منذ 'oos-c)
توظيف من شركات ـ غير GE
توظيف من الخارج
ترفيعات
ضمن العمل
مبادرتهم
مبادرتنا
نقليات إلى
GE
تقاعد
#EB's S-C 2000
مكافآت تفاضلية
100%
75%
50%
25%
20% ذروة
70% وسط
10% أسفل
% Rec خيارات
% ترفيع 12 Mo
Avg V% 00 IC
Avg V% راتب

John F. Welch
Chairman of the Board

General Electric Company
3135 Easton Turnpike, Fairfield, CT 06431

2/19/01

Dear Jeff,

Congratulations on
everything --- your year
at Medical, your selection as
CEO of the best Company in the
world and the wonderful
start you have in this new
role. I knew you were really
good ---- but you are even
better than I could imagine.

Congratulations on the # ______
--- it is just the beginning!

I look forward to cheering you
on and will always be available
when you feel it would be useful.

Nice going,

Jack

John F. Welch
Chairman of the Board

General Electric Company
3135 Easton Turnpike, Fairfield, CT 06431

Dear Jeff, 2/13/00

Congratulations on a sensational year. Your IC is $_____ up 41% over last year reflecting this. Attached are my comments on last year.

For 2000, I think it is---

1.) More new products (DFSS)

2.) Better "operations" cash, cost mgt. --- Have to both grow & acquire ---- and get prepared for a rainy day. We can tighten up and really execute in 2000

3.) Make the Global Product Company a way of life -- Another year should really do this.

Jeff, Congratulations. Jack

John F. Welch
Chairman of the Board

General Electric Company
3135 Easton Turnpike, Fairfield, CT 06431

2/8/99

Dear Jeff,

Congratulations on sensational year! Your IC is $___ up 42% reflecting this. My comments on last year's letter illustrate the wonderful results you had.

For '99.

1.) Integration is the name of the game. With Marquette, Elscint, and all the global service acquisitions this is the task. If I were you, I would review progress on these formally at least once a month. Conclude [illegible]

2.) Digital x-ray can change the whole game -- but EGK has to deliver as does the Center. This game changer after Light speed can really open up the distance between ourselves & #2.

3.) I know you will make InSource a huge deal. This is bigger than Med Systems for GE.

Great job.

Wow! 2/29 will be Exp.

Neu

John F. Welch
Chairman of the Board

General Electric Company
3135 Easton Turnpike, Fairfield, CT 06431

2/16/98

Dear Jeff –

What a great year! Congratulation and your '97 IC of $ ____ up 57% reflects my comments on the attached '97 letter.

As you look to '98 there are several things to focus on –

Appears to be going well. 1.) The ultrasound integration – We've never bought a Silicon Valley Co. and made it work. It must be nurtured by you personally & we can't lose external focus. Jim the pieces.

You did it 2.) The initial tube, success must be proliferated across full line.

Great! 3.) Europe must have another big Delta. We've had "fixes" before --- they just never lasted.

Lightspeed a huge hit! 4.) CT must have another sensational business oriented year.

Wonderful job. 5.) The focus on services must continue and more acquisitions found. Differentiated pricing models must be developed to stop overall erosion from CRE. A great opportunity

John F. Welch
Chairman of the Board

General Electric Company
3135 Easton Turnpike, Fairfield, CT 06431

2/16/98

Better — 6.) I'd like to see us get L America and Mexico clarified organizationally. Mexico is a separate opportunity as is LA. They each need focus.

Will see — 7.) The Euro and Yr 2000 represent a chance for Larry first and you to set Company role models. The Euro presents opportunities for Larry to show we can get margin out of this change.

'99 is the year! — 8.) Apollo is a huge deal — both as a product and the GE image. Push Lonnie on this and stay on him. The Mammo competitors will be hyping this

Jeff - I loved the year you had and look for another spectacular one in 98. Your concise communication, willingness to learn & grow were very special. I am available to play any role you want — just call on anything.

Have a great year.

Jack

الملحق D

OMM 2001

اجتماع المديرين العملياتيين

برنامج العمل

3 - 4 يناير 2001

اجتماع المديرين العملياتيين

بوكاراتون، فلوريدا

3 يناير 2001 ـ اليوم الأول	4 يناير 2001 ـ اليوم الثاني
جاك ويلشن... ملاحظات افتتاحية 7.30	جيف إمليت.... عرض شامل.... 7:30
كيت شريت... تقرير مالي	عولمة
دينيس دامرمان... هونيويل حتى الآن	غاري روجرز... ترجمة أفضل ممارسة عالمية
بن هينيمات... الدمج/ التكامل	سكوت دونيللي... البحث عن الفكر عالمياً
بوب رايت... NBC حتى الآن	تايغر NV تاياغاراجان... البحث عن الخدمات عالمياً
استراحة	مارك أنيتو... البحث عن المصادر العالمية والرقمنة.
العمل الإلكتروني	استراحة
جيف إميلت... نظرة شاملة	سيجما ستة
صنع/ نتاج	بيت فان أبيلين... عرض شامل
إنتاجية نشطة	ديفيد جويس... عند الزبون
دينيس نيدين... عبر الرقمنة	تشارلين بيغلي... إدارة الأسعار باستخدام مجال الإدارة
جون رايس	
جو هوغن	

ديف كالهون	بيل دريسكول... مجال الإنجاز
استراحة	استراحة
بيع	خدمات
لاري جونستون... تغيير بنية الصناعة	القاعدة المركبة
بيل ميدوه... النمو عبر الرقمنة	جورج أوليفر... فرص النمو
شراء	ريك ارتيغاس
لويد ترتر... بحث إلكتروني عن المصادر	دينيس كوك
أفضل الممارسات	مايك نيل
تيد توربيك... عمليات تجارية إلكترونية	استراح ترويحية
ريك سميث... دمج النتاج/ الصنع	جاك ويلش... ملاحظات ختامية
شراء/ بيع	

الملحق E

اتفاقية توظيف، واستشارة في ما بعد التوظيف.

بين

شركة جنرال إلكتريك (GE)

و

جون ف. ويلش الصغير John F. Welsh-Jr

تم عقد هذه الاتفاقية في 20 ديسمبر من عام 1996 من قبل شركة جنرال إلكتريك، وهي شركة نيويوركية وجون ف. ويلش الصغير.

اعترافاً بإسهام السيد ويلش الفريد في خلق أكثر من 150 بليون دولار قيمة ما يملكه حملة الأسهم أثناء خدمته كرئيس للمجلس، ورئيس تنفيذي لشركة جنرال إلكتريك (شركة)، يرغب مجلس المديرين في الحصول على التزامه بخدمة الشركة كرئيس لمجلس المديرين ورئيس تنفيذي للشركة حتى 31 ديسمبر 2000 وعلى التزامه بأن يخدم بعد ذلك كمستشار للشركة وممثل لها، حسب توجيهات الرئيس التنفيذي للشرك، ولذلك، يتفق السيد ويلش والشركة، الآن، على ما يلي:

1. يوافق السيد ويلش على الاستمرار بالخدمة كرئيس لمجلس المديرين ورئيس تنفيذي للشركة لفترة تمتد من تاريخ هذه الاتفاقية حتى 31 ديسمبر من عام 2000 بشروط لا تقل أفضلية له عن الشروط الحالية لوظيفته، أو حتى تاريخ أبكر من ذلك حسبما يقرر مجلس المديرين في أي وقت وفق ما يراه مناسباً.

2. يوافق السيد ويلش على أن يقدم للشركة مشورته ونصحه وأن يسهم في مختلف الأنشطة والأحداث الخارجية لصالح الشركة، عندما وحسبما

يطلب ذلك منه الرئيس التنفيذي للشركة، وذلك بعد إحالة السيد ويلش إلى التقاعد من الشركة، ويوافق السيد ويلش أن يخصص 30 يوماً كل سنة للشركة، وفق توافر هذه الفترة الزمنية، لتقديم خدمات استشارية أو للمشاركة في الأنشطة والأحداث الخارجية، كما يوافق السيد ويلش على ضرورة الحصول على موافقة لجنة التنمية الإدارية والتعويضات التابعة لمجلس المديرين قبل تقديمه أي خدمة استشارية أو نصيحة من أي نوع إلى أي شركة أو مؤسسة أخرى تتنافس مع الشركة.

3. إن الخدمات المتوقعة بموجب هذه الاتفاقية تستدعي أن يحصل السيد ويلش بعد تقاعده على معلومات مناسبة للشركة وسرية خاصة بها، ويوافق السيد ويلش على ألا ينشر أو يفشي لأشخاص خارج الشركة أي شيء يخص الشركة أو أي معلومة سرية للشركة حصل عليها نتيجة الخدمات التي يقدمها بموجب هذه الاتفاقية، وألا يستخدم مثل هذه المعلومات بأي طريقة يمكن أن تؤذي مصالح الشركة دون الحصول على إذن خاص من الشركة.

4. كما يوافق السيد ويلش أن يكشف للشركة على الفور أي معلومة أو أفكار أو اختراعات ابتكرها هو أو علم بها والتي يمكن أن تكون ناجمة عن أو موحاة من خدمات أداها بعد التقاعد بموجب هذه الاتفاقية، وأن يمنح الحقوق كلها المتعلقة بمثل هذه المعلومات أو الأفكار أو الاختراعات إلى الشركة، ويوافق على أن أي معرفة أو معلومة من أي نوع أفشى بها السيد ويلش إلى الشركة يجب أن تحسب أنها أفشيت بدون أي التزامات تترتب على الشركة في الإبقاء على سريتها، وأن للشركة كامل الحق في استخدام أو إفشاء مثل هذه المعرفة والمعلومة دون تعويض إلى السيد ويلش غير ما هو مخصص له بموجب هذه الاتفاقية.

5. ولقاء رغبته في الاستمرار في المساعدة على إيجاد قيمة للمسهمين في الشركة أثناء تقاعده، ولقاء التزامات السيد ويلش المستمرة، تدفع الشركة

للسيد ويلش لقاء الخدمات الاستشارية أو الإسهام في أنشطة خارجية، أجراً يومياً على الأيام التي يقدم فيها خدمات، مساوياً لمعدل راتبه اليومي لدى إحالته على التقاعد، وتدفع الشركة أيضاً كمقدم أتعاب أجر خمسة أيام سلفاً في بداية كل عام من تقاعده، كما أن الشركة تقدم للسيد ويلش طيلة بقية حياته إمكانية الوصول الدائم إلى منشآت الشركة وخدماتها كتلك التي كانت تقدم إليه قبل تقاعده، بما في ذلك طائرات الشركة وسياراتها ومكاتبها وشققها وخدمات التخطيط المالي، كذلك تعوض الشركة السيد ويلش، لدى تسلم وثائق مناسبة عن نفقات السفر والمعيشة المعقولة التي يتحملها بفضل تقديمه خدمات بناء على طلب الرئيس التنفيذي للشركة، أو التي يتحملها بسبب موقعه كرئيس متقاعد لمجلس الشركة ورئيس تنفيذي متقاعد لها، وبناء فقط على موافقة السيد ويلش وعلى أفضل قدراته، مع التزاماته المذكورة في الفقرة (1) من هذه الاتفاقية، فإن التزامات الشركة المبينة في هذه الاتفاقية ليست مشروطة وغير قابلة للنقض أو التغيير وتطبق بغض النظر عن عجز السيد ويلش، قبل أو بعد تقاعده، عن أداء الخدمات المبينة أدناه، شريطة إلغاء التزام الشركة دفع مقدم أتعاب سنوية إذا ما أصبح عاجزاً كلياً وبصورة دائمة عن تقديم الخدمات المذكورة.

6. لا شيء في هذه الاتفاقية يستدعي أي تغيير في منهج المجلس الحالي في إقرار راتب السيد ويلش، وعلاواته ومكافآته التعويضية التحفيزية الطويلة الأجل القائمة على أدائه أثناء بقية خدمته كرئيس لمجلس الإدارة، ورئيس تنفيذي للشركة.

7. ولاحقاً لتقاعد السيد ويلش، يُعدّ متعهداً مستقلاً بموجب هذه الاتفاقية، ولا يؤثر أي بند أو شرط، أو عمل يتم بموجب هذه الاتفاقية بأي طريقة من الطرق على حقوق السيد ويلش بموجب أي تعويض تقدمه الشركة وأي

منفعـة للمـوظفين وخطـط الرفاه، وبرامج أو ممارسـات، بمـا فـي ذلك ـ دون حدود ـ التعويضات التنفيذية للشركة، أو التأمين، أو خطط التقاعد.

8. هذه الاتفـاقيـة هـي الاتفـاقيـة الوحيـدة بين السيـد ويلش والشـركـة فيمـا يخص استمراريته في الخدمة كرئيس لمجلس الشركة، ورئيس تنفيذي لها، ومـا يخص خدماته الاستشارية وأنشطتـه لصالح الشـركة بعد تقـاعده، وتلغى هذه الاتفـاقيـة أي اتفـاقيـات وتفـاهمـات تتعلق بهذا العقد، وإن أي تغـيـيـر أو تعـديل، أو تبـديل أو إضـافـة إلى أي شـرط مـن شـروط هذه الاتفـاقيـة لا يلزم أحداً مـا لم يكن مكتوباً وموقعاً من السيـد ويلش وممثل مخوّل عن مجلس مديري الشركة.

التاريخ: شركة GE: سيلاس، س. كاتكارت

بتفويض من مجلس المديرين

التاريخ: جون. ف. ويلش

الملحق F

أزمتي ـ وكيف حللتها

صحيفة وول ستريت، 16، سبتمبر ، 2002

جاك ويلش

أود المشاركة في مشكلة رهيبة كنت أتعامل معها حديثاً، إن أوراقاً صنفتها زوجتي في إجراءات طلاقنا غدت شائعة بين الناس واساءت إلى العديد من جوانب عقد الوظيفة بيني وبين شركة GE. لا أريد الخوض في صراع علني أدحض فيه كل زعم ورد في ذلك التصنيف، بيد أن بعض الاتهامات لفتت كثيراً من انتباه وسائل الإعلام واهتمامها، ولهذا، أسجل أني كنت دائماً أدفع ثمن وجبات الطعام الشخصية، وليس لدي طباخ، ولا أملك بطاقات شخصية للحفلات الثقافية والرياضية، ونادراً ما استخدمت مقاعد GE أو NBC المخصصة لمثل هذه الحفلات،والواقع أن فريقي المفضل «ريد سوكس (Red Sox)» قد لعب 162 لعبة في البلاد خلال السنتين المنصرمتين ولم أحضر من هذه المباريات سوى واحدة فقط.

بيد أن هذه الأمور ليست هي القضية، إن ما خلق الأزمة هو كيفية تعاملي مع عقد العمل الخاص بي.

★ ★ ★

قضيت 41 عاماً في GE، شغلت منصب رئيس تنفيذي للشركة خلال السنوات الإحدى والعشرين الأخيرة، إن احترامي للشركة وولعي بعاملين فيها جعلني أكره أن تجلب حياتي الخاصة انتباهاً غير دقيق وغير مرحب به للشركة.

لقد جادلت فيما أفعل بشأن ذلك، وانقسم الأمر في ذهني إلى خيارين الأول الاحتفاظ بالعقد كما هو وأقاوم الاهتمام العام بشجاعة، والخيار الثاني تعديل العقد وتعريض نفسي إلى اتهام العقد بأنه لم يكن عادلاً في المقام الأول.

لا يعد أي الخيارين، ظاهرياً، ذا جاذبية خاصة.

فعقدي الوظيفي كتب ووقع عام 1996، كانت الشركة تتمتع بنتائج عظيمة، وكانت للعام الثاني في خضم خطة الخلافة للرئيس التنفيذي الجديد، وكان مجلس شركة GE يعلم أني أحب عملي، وبصراحة، لم يكن لديّ خطط بترك الشركة رغم الإشاعات الملحة في وسائل الإعلام بأن شركات أخرى تسعى لتجنيدي.

لكن الرئيسين التنفيذيين السابقيّن لـGE قد تقاعدا في سن 62، 68، وكان المجلس يسعى للتأكد بأني لن أفعل مثلهما خاصة بعد العملية الخماسية التي أجريت لي في القلب السنة الماضية، جاءني المجلس وفي ذهنه هذه الأمور واقترح عليّ عقد عمل قدم لي دفعة مالية لمرة واحدة تقدر بعشرة ملايين دولار لكي أبقى رئيساً تنفيذياً للشركة حتى ديسمبر من عام 2000 عندما أكون قد بلغت الخامسة والستين من العمر.

ولكني اقترحت بدلاً من ذلك عقد عمل يوضح بعبارات لا لبس فيها التزاماتي لشركة GE بما فيهاالتزاماتي بعد التقاعد، والمنافع التي أتلقاها لقاء ذلك. وكشف النقاب عن العقد بعد ذلك لمدة ست سنين لمالكي الأسهم من خلال بيان التوكيل الذي أنزل في موقع هيئة الأوراق المالية والبورصة، وجرى بحثه في وسائل الإعلام، ووافقت على «أخذ منافع ما بعد التقاعد، التي هي الآن موضع تساؤل، بدلاً من التعويض النقدي» لأن التعويض النقدي يكلف الشركة أكثر.

ازدهرت GE خلال السنوات الخمس التالية، والتزمت بالصفقة حتى النهاية.

وقيل إنه يمكن إجراء نقاش حول تعديل العقد اليوم رغم صلاحيته ومنفعته لشركة GE.

تغير العالم خلال عام المنصرم، وملأت تقارير عن ارتكاب أعمال محظورة من قبل موظفي الشركات وسائل الإعلام، إذ اتهمت شركات ورؤساء تنفيذيون بخيانة مالكي الأسهم، وبموجب واقعية اليوم يمكن أن يصور عقد العمل المتعلق بي والذي أنجز في عام 1996 بوصفه صفقة تقاعد مفرطة، بدلاً مما يصور كما هو كجزء من عمل مُنصف وعقد لما بعد التقاعد جرى توقيعه قبل ست سنوات، أما أن تجر شركة GE ومجلسها إلى هذه الحكايات بسبب نزاع طلاق فهو أمر خاطئ بجلاء.

يبدو للبعض أن تغيير العقد يعد قراراً سهلاً، ومع ذلك، سوف يثير تغييره احتمال وجود أمر ما غير سليم في العقد.

وربما يقول آخرون: «لماذا لم تقل ذلك قبل نشره في الصحف؟» والحقيقة البدهية هي أنني لم أفكر يوماً واحداً

خلال السنوات الست السابقة بأن العقد غير مناسب، ولا أعتقد، اليوم، أنه غير مناسب، أعطيت تعويضاً زائداً للبقاء في GE حتى سن الخامسة والستين، تعويضاً يمكن تسليمه سلعاً بعد التقاعد، بدلاً من دفعة نقدية كبيرة قبل التقاعد.

هذه هي أزمتي، هل أحافظ على العقد وأبدو كمن لا يأبه بعالم ما بعد إنرون (Enron) اليوم؟ أو أعدّل عقداً شرعياً وأحدث انطباعاً بأني ارتكبت أمراً غير ملائم؟.

اتصلت بعدد من الناس بمن فيهم خليفتي جيف إميلت، وأعضاء آخرين في مجلس الشركة، ومدى واسع من القادة المفكرين، وكان لهم آراء قوية متنوعة.

وإليكم ما خلصت إليه.

★ ★ ★

شيء واحد تعلمته خلال فترة كوني رئيساً تنفيذياً هو أن الفهم أمر مهم، وفي هذه الأوقات، عندما تهتز ثقة الناس، تعلمت أن الفهم يكون ذا أهمية أكبر وأكثر صعوبة من ذي قبل، في هذه البيئة، لا أريد لشركة عظيمة ذات تماسك عال أن تنجر إلى صراع علني بسبب إجراءات طلاقي وزوجتي، إنني أهتم كثيراً بشركة GE وعاملين فيها.

طلبت من جيف ومن مجلس GE تعديل عقدي بإلغاء كل شيء ما عدا الوظيفة التقليدية والدعم الإداري الذي مازال يمنح منذ عقود للرؤساء التنفيذيين لشركة GE ونواب الرئيس المتقاعدين، وافقوا على ذلك الخميس المنصرم.

في العقد الجديد، سأدفع تكاليف استخدامي للمنشآت والتسهيلات والخدمات التي تقدمها GE مثل الطائرات وشقق الشركة، وأقدر أني سأدفع لشركة GE ما بين 2 مليون دولار و2.5 مليون دولار سنوياً لقاء هذه الخدمات. وبعبارة أخرى لن تتحمل GE أو حملة أسهمها أية تكاليف لقاء هذه الخدمات. كذلك سوف أسدي النصح، دون تحميل الشركة أية تكاليف، حسب الحاجة وأعلّم بانتظام مقررات في مركز التطوير والتنمية الإدارية التابع لشركة GE. والواقع أني سأكون هناك غداً.

وأخيراً، ربما لا يرضي هذا القرار الجميع، ولكنه يبدو صحيحاً برأيي.